

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Assessment of Employee Recruitment and Selection Systems in a Chosen Organization

Student: Zuzana Žitníková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Zuzana Žitníková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Posouzení systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
Assessment of Employee Recruitment and Selection Systems in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování bakalářské práce
 3. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 a 8, které mi byly dány k dispozici, jsem samostatně upravila.

V Ostravě dne 7. 5. 2015



Zuzana Žitníková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce a také za připomínky a cenné rady, které mi byly poskytnuty. Dále bych ráda poděkovala vedení a také personální pracovníci mé vybrané společnosti za jejich čas, ochotu, poskytnuté materiály a informace. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat také své rodině, přátelům a spolužákům za jejich podporu během mého studia.

Obsah

1	Úvod	8
2	Metodika a metody zpracování bakalářské práce	9
3	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	10
3.1	Řízení lidských zdrojů	10
3.1.1	Cíle řízení lidských zdrojů	10
3.1.2	Personální činnosti	11
3.2	Získávání zaměstnanců	13
3.2.1	Podmínky získávání zaměstnanců	14
3.2.2	Proces získávání zaměstnanců	15
3.3	Výběr zaměstnanců	24
3.3.1	Proces výběru zaměstnanců	24
3.3.2	Metody výběru zaměstnanců	26
3.4	Shrnutí procesů získávání a výběru zaměstnanců	29
3.5	Hodnocení úspěšnosti procesů získávání a výběru zaměstnanců	30
3.6	Personalisté a vedoucí pracovníci v procesech získávání a výběru zaměstnanců	30
4	Charakteristika organizace	31
4.1	O společnosti	31
4.2	Organizační struktura	33
4.3	Struktura zaměstnanců	34
4.4	Charakteristika personální práce ve společnosti	36
5	Popis a analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců	37
5.1	Určení potřeby nového zaměstnance	37
5.2	Přilákání nového zaměstnance	37
5.3	Popis a specifikace požadavků pracovního místa	38
5.4	Vnější a vnitřní zdroje zaměstnanců	38
5.5	Metody získávání zaměstnanců	39
5.6	Dokumenty požadované po uchazečích	40
5.7	Předvýběr zaměstnanců	40
5.8	Proces a metody výběru zaměstnanců	40
5.9	Činnosti následující před a po příjmu nových zaměstnanců	41
5.10	Dotazníkové šetření	42

6	Návrhy a doporučení	54
7	Závěr	57
	Seznam použité literatury	58
	Seznam zkratek	59
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na systémy získávání a výběr zaměstnanců. Získávání a výběr zaměstnanců představují velice důležité a klíčové personální činnosti, jejichž úkolem je identifikovat lidské zdroje, oslovit vhodné kandidáty, přilákat je a vybrat mezi nimi uchazeče, kteří nejlépe vyhovují organizační kultuře a požadavkům dané pracovní pozice. Efektivní získávání a výběr se poté projeví ve stabilizaci zaměstnanců, jejich pracovním výkonu a motivaci k práci.

Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti a dle zjištěných výsledků definovat návrhy a doporučení ke zlepšení těchto procesů.

Celá práce je rozdělena do několika stěžejních kapitol. Kapitola 2 obsahuje metodiku a metody použité při zpracování této práce. Kapitola 3 je věnována teoretickým východiskům získávání a výběru zaměstnanců. Zpočátku je zde vysvětlena podstata řízení lidských zdrojů včetně jejich cílů a personálních činností. Poté jsou zde podrobně popsány samotné procesy získávání a výběru zaměstnanců. Jde o popis jednotlivých kroků těchto procesů, včetně metod, které slouží ke správnému získávání a výběru zaměstnanců. Dále je v kapitole uvedeno hodnocení úspěšnosti procesů a také postavení personalistů a vedoucích pracovníků v těchto procesech. Celá tato kapitola je zpracována na základě nastudovaných informací z odborné literatury zaměřující se obecně na řízení lidských zdrojů. Kapitola 4 je zaměřena na charakteristiku vybrané společnosti, její organizační strukturu, strukturu zaměstnanců a také na personální práci ve společnosti. Kapitola 5 je poté věnována analýze systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na základě informací získaných pomocí polostrukturovaného rozhovoru s vedením a personální pracovníci vybrané společnosti je zde popsán průběh současného získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti. Kapitola zahrnuje určení potřeby nového zaměstnance, způsob přilákání uchazečů, popis a specifikaci požadavků daného pracovního místa, zdroje a metody získávání zaměstnanců, předvýběr, metody výběru a samotný výběr zaměstnanců. Celá tato kapitola je završena výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno pomocí mnou vytvořeného dotazníku, jehož respondenty byli THP a pracovníci dělnických pozic. Kapitola 6 je věnována návrhům a doporučením na vylepšení zmiňovaných procesů ve společnosti, která byla navržena na základě analýzy systémů získávání a výběru zaměstnanců a dotazníkového šetření.

2 Metodika a metody zpracování bakalářské práce

1. krok: Zpracování teoretických východisek procesů získávání a výběru zaměstnanců na základě nastudovaných informací z odborné literatury zaměřené na oblast řízení lidských zdrojů. V tomto případě bude použita metoda komparace, která spočívá v porovnávání pohledů jednotlivých autorů na procesy získávání a výběru zaměstnanců. Pohledy jednotlivých autorů se porovnávají a tak dochází ke společným či rozdílným znakům. Dále půjde o určení a výběr informací důležitých pro teoretická východiska, které budou vyčleněny pomocí metody dedukce. Tyto informace budou následně podrobeny důkladné analýze, kterou rozdělujeme zkoumaný objekt na jednotlivé části tak, aby byly stanoveny podstatné znaky. Analýza bude dále doplněna o syntézu, kdy půjde o sjednocení znaků, vlastností a vztahů.

2. krok: Charakteristika vybrané společnosti, její organizační struktury a struktury zaměstnanců. Veškeré informace k vypracování budou získány na základě polo-strukturovaného rozhovoru s vedením a personální pracovníci společnosti a dále na základě interních podkladů získaných od společnosti. Opět bude využita analýza, syntéza a dedukce.

3. krok: Popis současných procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti, který bude proveden na základě pozorování a polo-strukturovaných rozhovorů s vedoucím společnosti a personální pracovníci.

4. krok: Analýza získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti a následné zpracování informací. Bude využita metoda komparace, analýzy a syntézy. Pro získání informací o pohledu zaměstnanců na proces získávání a výběru bude využito dotazníkové šetření, kdy bude THP a pracovníkům dělnických pozic předložen k vyplnění mnou vytvořený dotazník. Dojde ke srovnání pohledů zaměstnanců, vedení a personální pracovníce na tyto procesy. Poté k následné analýze jednotlivých pohledů a konečné syntéze zjištěných informací.

6. krok: Na základě výsledků dotazníkového šetření, polo-strukturovaných rozhovorů a analýzy procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti budou navržena doporučení a návrhy na zlepšení těchto procesů.

3 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Cílem této kapitoly je podrobný popis procesů získávání a výběru zaměstnanců, s objasněním jednotlivých kroků těchto procesů a popisem metod při těchto procesech využívaných. Než bude popsáno samotné získávání a výběr zaměstnanců dojde k obecnému vysvětlení řízení lidských zdrojů včetně vymezení jejich cílů a personálních činností.

3.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Řízení lidských zdrojů představuje koncepci personální práce. V zahraničí se tato koncepce začala formovat v průběhu 50. a 60. let a stala se jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto pojetím personální práce se vyjadřuje nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace, kterým je člověk, lidská pracovní síla (Koubek, 2001).

3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna úspěšně plnit své cíle prostřednictvím lidí. Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech (Armstrong, 2007).

Efektivnost organizace - cílem strategie řízení lidských zdrojů je podporovat zlepšování efektivnosti organizace prostřednictvím řízení znalostí, řízení talentů a vytvářením dobrého pracovního místa.

Řízení lidského kapitálu - lidský kapitál tvoří lidé, kteří pracují v organizaci a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Lze ho považovat za bohatství organizace, do kterého musejí podniky investovat, aby zajistily svůj růst a své přežití. Cílem řízení lidských zdrojů je především zajištění toho, aby si organizace udržela kvalifikované, oddané a dobře motivované zaměstnance. Měla by také předvídat budoucí potřeby zaměstnanců, podnikat kroky k jejich uspokojování, ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí. To vše zahrnuje pečlivé a přísné postupy při získávání a výběru zaměstnanců, systémů pobídkového odměňování založeného na výkonu, rozvoj manažerů, způsob řízení a vzdělávací aktivity.

Řízení znalostí - zahrnuje jakýkoliv proces vytváření, získávání a využívání znalostí, které směřují ke zlepšování výkonu organizace. Cílem je podporovat rozvoj takových znalostí a dovedností, které jsou pro firmu specifické.

Řízení odměňování - usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti prostřednictvím postupů, které zajišťují, aby byli lidé ohodnoceni a odměněni za to, co dělají a čeho dosahují.

Zaměstnanecké vztahy – jde o to vytvářet takové klima, ve kterém lze udržovat produktivní a harmonické vztahy.

Uspokojování rozdílných potřeb - cílem je vytvářet a produkovat takovou politiku, která respektuje potřeby všech stran, zabezpečuje různorodé pracovní síly, bere v úvahu individuální a skupinové rozdíly, rozdíly v osobních potřebách, ve stylu práce a která poskytuje stejné příležitosti pro všechny zaměstnance.

Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou - existuje rozdíl mezi rétorikou a realitou. Manažeři mají dobré úmysly dělat všechny tyto věci, ale jejich realizace a praktická aplikace je velmi obtížná. Dochází k tomu díky problémům souvisejících s jinými prioritami podniku, s krátkodobostí některých aktivit, s nedostatkem podpory ze strany manažerů, s nedostatkem prostředků a s odporem ke změnám. Cílem řízení lidských zdrojů je to, aby si zaměstnanci personálního útvaru uvědomili, že je snadné přicházet s novými postupy, ale problémem je to, aby tyto postupy fungovaly (Armstrong, 2007).

3.1.2 Personální činnosti

Personální činnosti vykonává personální útvar k realizaci cílů organizace v oblasti vedení a řízení lidí. Tyto činnosti představují výkonnou část personální práce. Personální útvar je odpovědný za to, že personální činnosti budou v podniku existovat a fungovat, účelně sloužit potřebám řízení, a že budou mít určitou jednotnou koncepci a metodiku. Personální činnosti dělíme do následujících oblastí (Koubek, 2003).

Vytváření a analýza pracovních míst – definování a spojování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností do pracovních míst.

Personální plánování – plánování potřeb a personálního rozvoje zaměstnanců v organizaci.

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců - příprava a zveřejňování informací o dostupných pracovních místech, příprava formulářů a dokumentů požadovaných od uchazečů, shromažďování materiálů o uchazečích, zařazení přijatého uchazeče do personální evidence.

Hodnocení zaměstnanců - příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metod hodnocení, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, navrhování a kontrola opatření.

Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru - zařazování zaměstnanců na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.

Odměňování - nástroje k ovlivňování pracovního výkonu a motivování zaměstnanců, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod.

Vzdělávání zaměstnanců - identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků, popřípadě vlastní organizování procesu vzdělávání.

Pracovní vztahy - organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, pořizování zápisů z jednání, zpracování informací o jednáních, sledování agendy stížností, otázky zvládání konfliktů a komunikace v organizaci.

Péče o zaměstnance - bezpečnost a ochrana zaměstnance při práci, organizace kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, sociální služby (stravování, hygienické podmínky práce, aktivity volného času, aj.)

Personální informační systém - zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat, které se týkají pracovních míst, zaměstnanců a jejich práce, personálních činností v organizaci, fungování personálu organizace, organizování a analýzy zvláštních šetření mezi zaměstnanci (Koubek, 2003).

V poslední době můžeme pozorovat, že mezi samostatné personální činnosti jsou zařazovány i: průzkum trhu práce, zdravotní péče o zaměstnance, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání lidí (Koubek, 2007).

3.2 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců patří mezi jednu z klíčových personálních činností, jejímž úkolem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikované zaměstnance (Dvořáková, 2012).

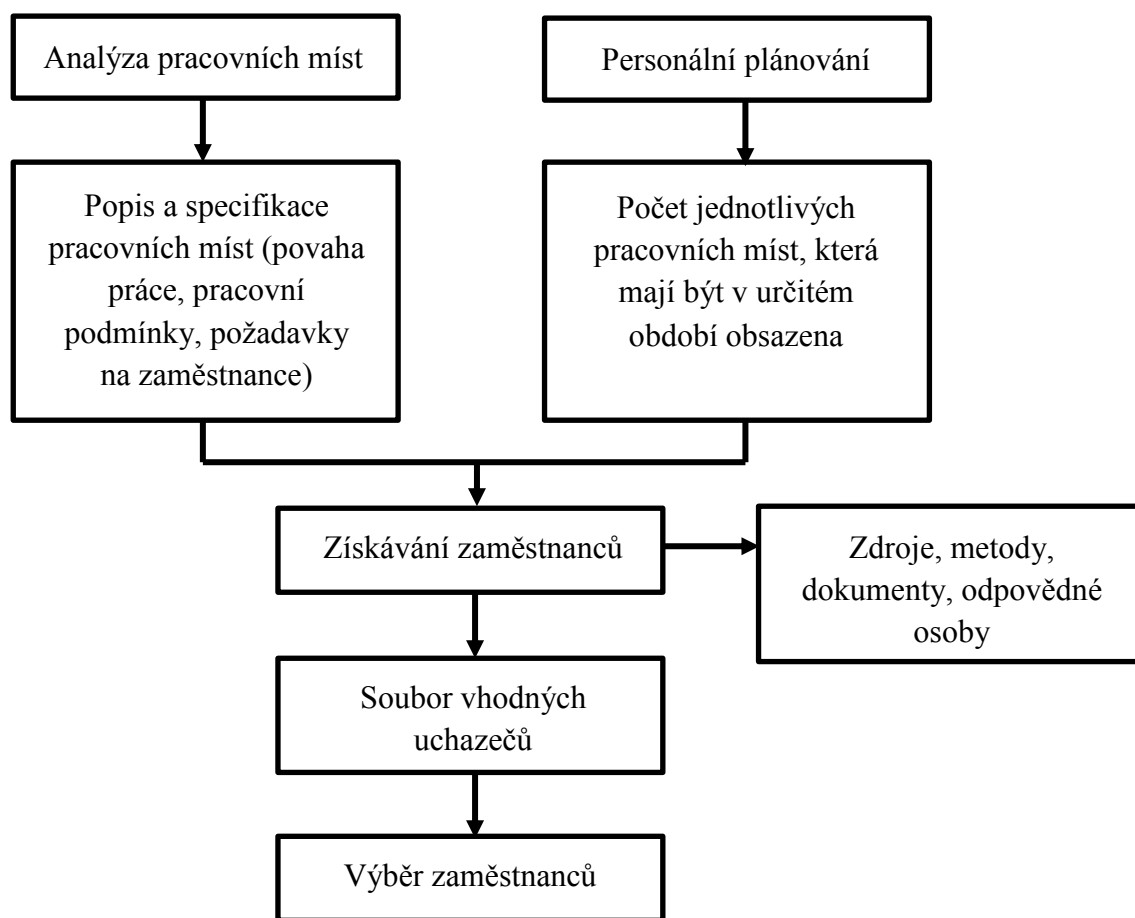
„Je to činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu“ (Koubek, 2001, s. 117).

Proces získávání a následný výběr zaměstnanců zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem procesu získávání je oslovit optimální počet potencionálních uchazečů, kteří splňují požadavky na jednotlivá pracovní místa. Z těchto uchazečů si organizace následně vybere takového zaměstnance, který nejlépe vyhovuje jejím požadavkům.

Při obsazování pracovního místa je nutné vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností uchazeče. Mezi podstatné faktory při získávání zaměstnanců patří také výměna informací mezi organizací a potencionálními uchazeči, náklady na zajištění procesu získávání a v neposlední řadě také čas na získávání zaměstnance pro obsazení pracovního místa. Organizace musí dále zvážit také to, zda je možné dané pracovní místo obsadit uchazečem z řad zaměstnanců, tedy z vnitřních zdrojů, nebo zdali bude nutné hledat zaměstnance mimo organizaci, tedy z vnějších zdrojů (Kocianová, 2010).

Aby byl samotný proces získávání a následný výběr zaměstnanců efektivní, považuje se za hlavní a nejdůležitější předpoklad znalost povahy jednotlivých pracovních míst. Tuto znalost nám přináší analýza pracovních míst a také uvolňování či vytváření nových pracovních míst. To vše je součástí personálního plánování. Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem zaměstnanců je znázorněn viz Obr. 3.1 (Koubek, 2001).

Obr. 3.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: Kaňáková, Bláha a Babicová (2000)

3.2.1 Podmínky získávání zaměstnanců

Míru do jaké budou potencionální zájemci reagovat na nabídku zaměstnání na určitém pracovním místě, může ovlivnit mnoho faktorů, které můžeme rozdělit na vnitřní a vnější.

Vnitřní podmínky mohou souviset s konkrétním pracovním místem nebo s firmou, která pracovní místo nabízí. Jde-li o *podmínky související s konkrétním pracovním místem*, hrají důležitou roli především faktory, kterými jsou povaha práce, postavení v hierarchii funkcí organizace, požadavky na zaměstnance, rozsah povinností a odpovědnost, pracovní doba a organizace práce, místo vykonávání práce, pracovní podmínky, pracovní prostředí a zaměstnanecké výhody. Pokud jde o *vnitřní podmínky související s firmou*, hraje důležitou roli význam organizace, její úspěšnost, pověst a prestiž, úroveň a spravedlnost v odměňování, úroveň zaměstnaneckých vztahů, možnost podnikového vzdělávání a školení, úroveň péče o zaměstnance, umístění firmy a životní prostředí v jejím okolí.

Mezi *vnější podmínky* lze zařadit demografické, ekonomické, sociální, technologické, politicko-legislativní a v neposlední řadě sídelní faktory (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

Vnitřní podmínky získávání zaměstnanců se vyznačují tím, že ovlivňují spíše individuální rozhodování uchazečů. Organizace může tyto podmínky do jisté míry ovlivnit. Naopak vnější podmínky jsou spíše objektivní a na rozdíl od podmínek vnitřních je organizace ovlivnit nemůže a musí je brát jako dané (Koubek, 2001).

3.2.2 Proces získávání zaměstnanců

Dalo by se říct, že získávání zaměstnanců je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace, které si vzájemně konkurují o žádanou pracovní sílu. Na straně druhé pak vystupují potencionální uchazeči, kteří hledají práci a vybírají si tak mezi různými nabídkami pracovních míst (Dvořáková, 2012).

Samotný proces získávání zaměstnanců se skládá z několika na sebe navazujících kroků.

1) Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Identifikace potřeby zaměstnanců by měla vycházet jak z plánů organizace, operativní potřeby, tak také z plánů výroby, investic a technického rozvoje. Je nutné, aby identifikace potřeby dodatečných zaměstnanců probíhala s dostatečným předstihem před vlastním získáváním zaměstnanců. Významnou roli zde proto hraje soustavná analýza stavu a pohybu zaměstnanců, která umožňuje identifikovat reprodukční potřebu zaměstnanců, jedná se například o náhradu za zaměstnance odcházející do důchodu nebo na jiná pracovní místa v rámci organizace. V některých případech, jako je například úmrtí nebo náhlá invalidita zaměstnance však nelze identifikovat potřebu zaměstnanců s předstihem. V případě, že zaměstnanci odcházejí k jinému zaměstnavateli, je tato záležitost usnadňována prostřednictvím výpovědní lhůty nebo dohodnutým termínem odchodu.

2) Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Aby organizace věděla jaké metody získávání zaměstnanců použít, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a koho vůbec nabídkou zaměstnání oslovit, musí vědět vše potřebné o volném pracovním místě (Koubek, 2001).

Popis pracovního místa zahrnuje základní podrobnosti o pracovním místě, kterými jsou například vztahy nadřízenosti a podřízenosti, cíl práce na pracovním místě, činnosti a úkoly pracovního místa, pracovní podmínky - mzda nebo plat, zaměstnanecké výhody atd. Specifikace pracovního místa zahrnuje také specifikaci požadavků na zaměstnance, kde můžeme zařadit například schopnosti zaměstnance (co musí daný jedinec znát), odbornou přípravu a výcvik (požadované povolání, odbornost, vzdělání), zkušenosti a praxi, vhodnost pro organizaci (schopnost pracovat a přizpůsobovat se podnikové kultuře), možnost splnit očekávání uchazeče (Armstrong, 2002).

3) Zvážení alternativ

V případě, že se objeví potřeba obsadit volnou pracovní pozici, musí být důkladně zváženo, zda nelze využít nějakou příznivější alternativu k obsazení tohoto místa (zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce formou přesčasů nebo částečného úvazku, aj.).

4) Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých bude založeno získávání a pozdější výběr zaměstnanců

Nejdůležitější je rozhodnutí organizace, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazeném pracovním místě. Popis pracovního místa by měl obsahovat název pracovního místa a pracovní funkce, pracovní úkoly a za co je zaměstnanec odpovědný, místo výkonu práce, možnost výcviku a vzdělání při výkonu práce, pracovní podmínky (pracovní prostředí a platové podmínky).

Důležitým rozhodnutím je také to, jaké požadavky na zaměstnance jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě. Mezi nejdůležitější požadavky na zaměstnance patří například vzdělávání, rekvalifikace, dovednosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti. Tyto požadavky je možné roztrždit na:

- *nezbytné* - což jsou požadavky, které jsou podmínkou způsobilosti zaměstnance pro práci na daném pracovním místě, a nelze z nich slevit;
- *žádoucí* – nejsou nutné pro přijetí zaměstnance, ale přispívají k dobrému výkonu práce, zaměstnance na ně můžeme připravit výcvikem a vzděláním;

- *vítané* – nejsou nutné pro výkon práce, ale zvyšují využitelnost zaměstnance;
- *okrajové* – nejsou nutné pro vykonávání práce, je možné je zajistit jinak (Koubek, 2001).

5) Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Při vyhledávání vhodných uchazečů je možné se orientovat buďto na vnitřní nebo na vnější zdroje. Vnitřními zdroji se rozumí především zaměstnanci, kteří jsou již v organizaci zaměstnáni nebo s ní spolupracují. Naopak vnějšími zdroji rozumíme uchazeče, kteří nejsou součástí organizace (Žufan, 2012).

Pokud jsou pracovní místa obsazována z řad vlastních zaměstnanců, tj. z vnitřních zdrojů, je možnost postupu v organizaci pro zaměstnance velmi motivující. **Vnitřní zdroje** zaměstnanců tvoří:

- uspořené pracovní síly, např. v důsledku technického rozvoje nebo zlepšené organizace práce;
- uvolňované pracovní síly v souvislosti s ukončením určité činnosti nebo v důsledku organizačních změn;
- zaměstnanci, kteří jsou v současnosti schopni vykonávat náročnější práci než, kterou doposud vykonávali;
- zaměstnanci, kteří mají zájem přejít na volnou pracovní pozici.

V případě, že v organizaci nejsou k dispozici vhodní lidé, je nutné hledat zaměstnance mimo organizaci. Mezi **vnější zdroje** zaměstnanců patří:

- volné pracovní síly na trhu práce;
- čerství absolventi škol či jiných institucí;
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele;
- doplňkové vnější zdroje jako jsou např. ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí (Koubek, 2001).

Získávání zaměstnanců ať již z vnitřních nebo z vnějších zdrojů má své klady i zápory, proto je nutné důkladně zvážit, co je pro organizace výhodnější. Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců uvnitř organizace či mimo ni jsou uvedeny viz Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů získávání zaměstnanců

<i>Zdroje získávání</i>	<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>
<i>Vnitřní</i>	Uchazeč zná lépe organizaci.	Provozní slepota.
	Organizace zná své zaměstnance.	Omezený výběr.
	Nízké náklady na získávání lidí.	Automatické povyšování.
	Znalost spolupracovníků.	Soutěživost a kariérní postup nemusí vždy pozitivně ovlivňovat mezilidské vztahy a morálku.
	Rychlejší obsazení místa.	Odmítnutí povýšeného zaměstnance členy jeho týmu či oddělení.
	Zvýšení motivace a loajálnosti zaměstnanců a dalších členů organizace.	Náklady na vzdělávání a rozvoj.
	Lepší návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců.	Potřeba obsazení uvolněného pracovního místa zaměstnance, který byl vybrán z vnitřních zdrojů.
	Posiluje se jistota zaměstnání.	
	Rychlejší adaptace.	
<i>Vnější</i>	Širší možnost výběru.	Vyšší náklady na proces získávání zaměstnanců.
	Přísun nových myšlenek a nápadů.	Obsazení pracovního místa trvá déle (časově náročné na přípravu i samotný proces získávání).
	Nový zaměstnanec mívá zpravidla vysoké nasazení.	Vyšší riziko nesprávné volby.
	Příchozí zaměstnanec je rychleji uznán.	Blokování šancí postupu.
		Delší adaptace.
		Představa vyššího finančního ohodnocení.
		Zvyšuje se fluktuace.
		Stres z přechodu na nové působiště.

Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 54)

6) Volba metod získávání zaměstnanců

„Musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli“ (Koubek, 2001, s. 127).

Pro obsazování pracovních míst jsou využívány různé metody získávání zaměstnanců. Samotná organizace se obvykle neomezuje jen na jednu metodu, ale používá více možností. Na volbu metod má vliv především to, jestli jde o získávání zaměstnanců z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Významný vliv na volbu metod mají také disponibilní finanční prostředky a čas, ve kterém je potřeba dané místo obsadit, situace na trhu práce a v neposlední řadě dostupnost kvalitních uchazečů (Kociánová, 2010).

Uchazeči se nabízejí sami – organizacím, které mají pověst dobrého zaměstnavatele, se průběžně nabízejí sami uchazeči a to i v případě, že v dané chvíli organizace žádná volná místa nenabízí. Výhodou této metody je, že eliminuje náklady na inzerci. Naopak nevýhodou je velký počet zájemců, kteří nejsou pro organizaci využitelní (Koubek, 2001).

Doporučení současného zaměstnance organizace – jde o situaci, kdy stávající zaměstnanec doporučí organizaci vhodného uchazeče nebo naopak informuje vhodného uchazeče o volném pracovním místě. Tato metoda vyžaduje včasnou informovanost zaměstnanců o volných pracovních místech. Výhodou této metody jsou nižší náklady na získávání zaměstnanců a také fakt, že současný zaměstnanec si nechce pokazit u svého zaměstnavatele pověst doporučením nevhodné osoby. Nevýhodou je omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů (Kociánová, 2010).

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince – metoda, která vyžaduje od vedoucích zaměstnanců, aby sledovali kdo je v určitém oboru dobrý a má nápady. V případě potřeby je potom daný uchazeč osloven nabídkou práce. Výhodou této metody je to, že oslovení lidé jsou zpravidla vhodní z hlediska odborného i osobnostního profilu. Za nevýhodu se považuje možnost zhoršení vztahů s ostatními organizacemi, kterým se organizace snaží zaměstnance odlákat. Metoda se používá především pro získávání zaměstnanců na vyšší a náročnější pozice.

Vývěsky – jde o nenáročnou a relativně levnou metodu získávání zaměstnanců. Informace o volných pracovních místech jsou uveřejňovány na vývěškách buďto v organizaci

nebo mimo ni. Na vývěskách bývá obvykle uveden podrobný popis pracovního místa, pracovních podmínek i požadavků na uchazeče. Vývěska by měla uchazeči poskytnout veškeré informace o pracovním místě včetně termínu a informací, kde se mají uchazeči hlásit. Výhodou jsou nižší náklady a také to, že uchazeči mají dostatek informací k tomu, aby posoudili, zda se o dané místo ucházejí či ne, čímž se redukuje počet nevhodných uchazečů. Nevýhodou je to, že informace obvykle zaznamenají jen lidé, kteří si vývěsky všimnou (Koubek, 2001).

Letáky – jedná se o letáky rozdávané na různých akcích nebo o letáky, které jsou obyvatelům doručované do poštovních schránek. Nevýhodou těchto letáků je to, že v takovém množství v jakém se dostávají v dnešní době do schránek obyvatelů, mohou být snadno přehlédnutelné.

Inzerce – jedna z nejrozšířenějších metod získávání zaměstnanců. Inzerce prostřednictvím tisku, rozhlasu a televize se hodí pro získávání uchazečů na místo, k jehož výkonu se požaduje základní až středoškolské vzdělání. Výhodou je, že prostřednictvím inzerce je osloven poměrně velký počet lidí. Nevýhodou jsou poměrně vysoké náklady (Kocianová, 2010).

Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi – efektivní metoda, avšak nákladově velmi náročná. Tato metoda je vhodná zejména pro organizace, které kladou důraz na vlastní zaškolení uchazečů, kteří jsou získáváni přímo ze škol a často i v průběhu jejich studia (Urban, 2013).

Spolupráce s úřady práce – úřady práce zprostředkovávají zaměstnání pro uchazeče i organizaci bezplatně. Uchazeči, kteří jsou nabízeni úřadem práce, jsou obvykle vhodní na méně kvalifikované pracovní činnosti (Kocianová, 2010).

Veletrh pracovních příležitostí – příkladem mohou být veletrhy organizované na vysokých školách, kde se prezentují velké společnosti a lákají kandidáty rozvojem kariéry, možností dalšího vzdělání, zajímavým obsahem práce, nadprůměrnými mzdami a zaměstnaneckými výhodami.

Personální agentury – rozlišují se podle toho, pro jaké pracovní pozice mohou získat vhodné zaměstnance. Podle toho se také odvíjí jejich cena. Zprostředkovatelny práce zajišťují zaměstnance pro manuální práce, manažerské pozice, administrativní funkce a sekretářská

místa. *Agentury na vyhledávání a výběr* slouží pro obsazení pozic ve středním managementu, jejich služby zahrnují vyhledávání a výběr vhodných kandidátů nebo inzerování volných pracovních míst. *Outplacementové společnosti* poskytují poradenské a zprostředkovatelské služby zaměřené na střední až vrcholový management, původně bylo jejich posláním pomoc zaměstnancům, kteří byli propuštěni z nadbytečnosti. *Headhuntingové společnosti* postupují podle zakotvených pravidel, jsou najímány při obsazování seniorských a vrcholových pozic (Dvořáková, 2012).

Internet – výhoda internetu spočívá v jeho rychlosti a nízkých nákladech. Vlastní webové stránky firem umožňují uchazečům získat podrobné informace o volných pracovních místech, ale také o firmě samotné (Urban, 2013).

7) Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Jde o krok, který může ovlivnit úspěšnost pozdějších fází výběru. Mezi nejčastěji požadované dokumenty od uchazečů patří doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis. Požadováno je i hodnocení nebo reference z předchozího zaměstnání, výpis z rejstříku trestů či lékařská zpráva o zdravotním stavu. Požadován může být také motivační dopis, který by měl obsahovat vysvětlení uchazeče, proč se o zaměstnání zajímá. Předložené dokumenty jsou zdrojem informací pro potenciálního zaměstnavatele. Informují ho, jaké jsou předpoklady uchazeče pro dané pracovní místo. O uchazeči vypovídá také úroveň jazykového zpracování, úprava materiálů a pečlivost jejich zpracování. Velmi důležitá je analýza dokumentace uchazečů, jelikož uchazeči často uvádějí nepravdivé a zkreslené informace, například o vzdělání nebo o pracovních zkušenostech (Kocianová, 2010).

Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání – k získávání informací o uchazeči se velmi často používají dotazníky. Dotazníky poskytují základní informace o uchazeči. Jsou využívány jak při předvýběru tak také při výběru zaměstnanců. Rozlišují se dva typy dotazníků a to jednoduchý dotazník a otevřený dotazník.

Jednoduchý dotazník umožňuje uvést jen holá fakta (např. výčet předchozích zaměstnání, pracovní zkušenosti, aj.) a používá se při obsazování manuálních nebo nenáročných administrativních míst. Naopak *otevřený dotazník* používaný při obsazování manažerských míst nebo míst specialistů umožňuje uchazeči popsat podrobněji některé skutečnosti (např. dosavadní kariéru, detaily předchozích zaměstnání, záliby a zájmy, aj.) (Koubek, 2001).

Životopis – nejčastěji vyžadovaný dokument, který vypovídá o osobním i profesním vývoji uchazeče. Měl by být stručný, přehledný, systematický a logický. Existují tři typy životopisů. *Volný životopis*, jehož struktura i obsah závisí na samotném uchazeči. *Polostrukturovaný životopis*, u kterého je uchazeč informován o tom, co by měl zhruba obsahovat a musí poskytnout informace, které organizace vyžaduje. *Strukturovaný životopis*, u něhož uchazeč dostane detailní pokyny, co a v jakém pořadí má být uvedeno (Koubek, 2001).

V současnosti se od uchazečů standardně očekává právě strukturovaný životopis, který je přehledný a logicky uspořádaný. Při hodnocení životopisu sleduje zaměstnavatel dle Dvořákové (2007) to, jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele, zda ukončil uchazeč zahájené studium, jak dlouho trval pracovní poměr uchazeče u jednotlivých zaměstnavatelů, jaké důvody vedly ke změnám v různých funkcích, zda uchazeč povýšil nebo byl převeden na nižší funkci, zda byly pracovní poměry uchazeče ukončeny k neobvyklému termínu a v neposlední řadě zda se shodují časové údaje uvedené v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích.

Motivační dopis – jde o „průvodní dopis“ uchazeče k písemným materiálům, které dokládá. Tento dopis by měl vzbudit pozornost jeho posuzovatele. Měl by prezentovat zájem uchazeče o danou pozici, jeho způsobilost pro danou pozici a to vše bez zbytečného vychvalování. Organizace požadují, aby byl tento dopis psán vlastní rukou uchazeče, aby mohla organizace využít grafologickou metodu (Kocianová, 2010).

8) Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka pracovního místa je zpracovávána dle popisu a specifikace pracovního místa. Důležitou roli zde hraje také fakt, zda jsou zaměstnanci získáváni z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Hlavním úkolem nabídky je povzbudit vhodné uchazeče a nevhodné naopak odradit. Měla by umožnit, aby uchazeči zvážili, zda mají pro dané místo dostatečnou způsobilost. U nabídky je důležitá nejen její forma a umístění, ale především její obsah. Správná nabídka by měla obsahovat následující skutečnosti:

- název, charakteristiku pracovního místa a místo výkonu práce;
- název a adresu organizace;

- požadavky na vzdělání, kvalifikaci a praxi;
- pracovní podmínky (plat, odměny, pracovní doba);
- dokumenty požadované od uchazeče;
- pokyny, jak, kde a dokdy by se měl uchazeč o zaměstnání ucházet.

9) Uveřejnění nabídky zaměstnání

Dnem uveřejnění nabídky začíná období, kdy se mohou uchazeči ucházet o zaměstnání. Toto období by nemělo být příliš dlouhé, ale ani příliš krátké. Je vhodné, aby byla nabídka uveřejňována více způsoby. Měla by být kombinací vybraných metod získávání.

10) Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

V období, kdy je nabídka uveřejňována, dochází ke shromažďování požadovaných dokumentů od uchazečů, kteří na nabídku zareagovali. Jde o jeden z nejdůležitějších kroků celého procesu, protože jednání se zájemci rozhoduje o tom, zda se z nich stanou skuteční uchazeči. Představitelé organizace by neměli svým chováním zájemce odradit. Naopak by měli být ochotni uchazečům pomáhat (např. při vyplňování dotazníku, zpracování strukturovaného životopisu, apod.). Při shromažďování dokumentů by se měla kontrolovat především jejich úplnost a také úplnost uvedených informací. Je také vhodné si dané dokumenty přehledným způsobem uspořádat.

11) Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací

Předvýběr je významnou fází procesu získávání zaměstnanců. Ze všech uchazečů jsou na základě jimi předložených dokumentů vybíráni ti uchazeči, kteří se zdají být nejvhodnější pro zařazení do samotného procesu výběru. Dochází k tomu, že je porovnávána způsobilost uchazeče s požadavky obsazovaného pracovního místa. Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin:

- *velmi vhodní* – tyto uchazeči musejí být pozváni k dalším výběrovým procedurám, obvykle alespoň k výběrovému pohovoru;
- *vhodní* – jedná se o uchazeče, kteří jsou zařazení do dalšího výběru, pokud je počet velmi vhodných uchazečů nedostačující, lze jim zaslat informaci o tom, že

není možné uspokojit jejich zájem o danou pozici, ale že v případě potřeby se na ně organizace obrátí přímo, zároveň jsou požádáni o sdělení, zda by měli zájem o zaměstnání v budoucnosti;

- *nevhodní* – těmto uchazečům je zaslán zdvořilý dopis s odmítnutím a poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci.

12) Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Závěrečným krokem procesu získávání zaměstnanců je sestavení abecedního seznamu velmi vhodných uchazečů (Koubek, 2001).

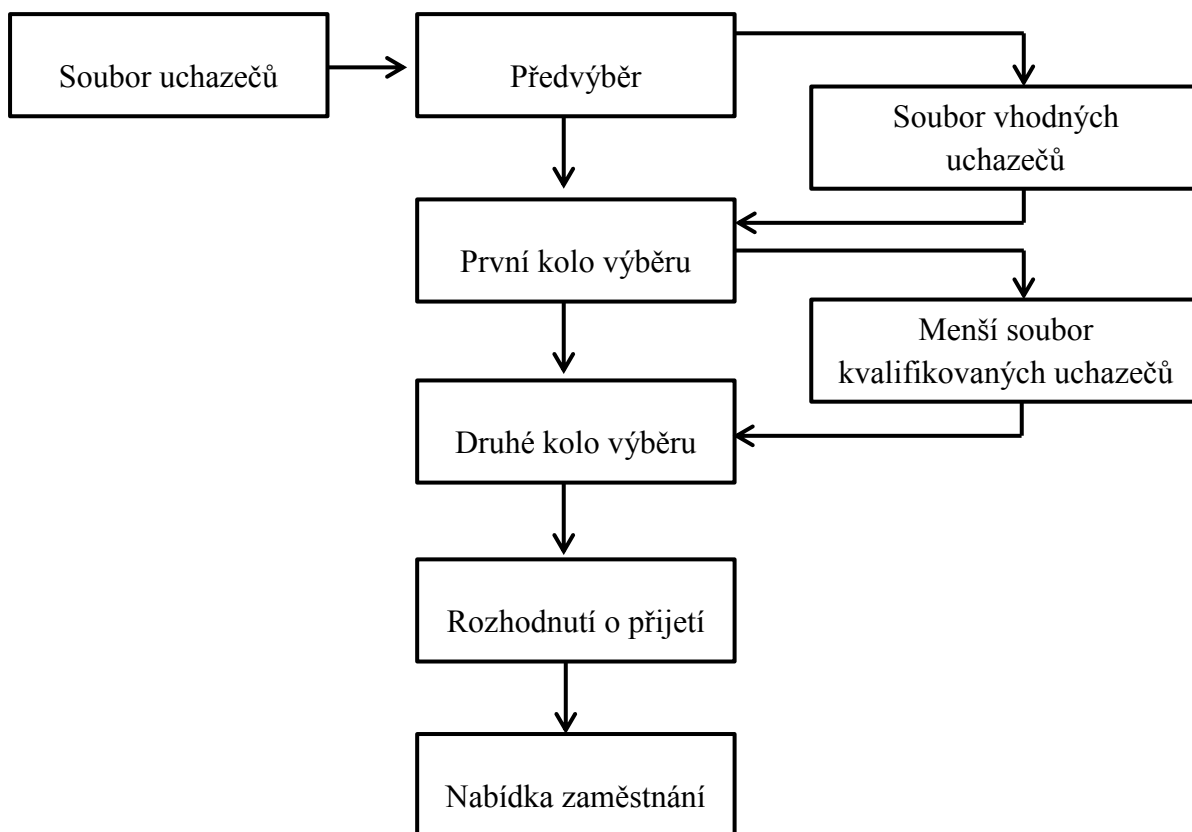
3.3 Výběr zaměstnanců

„Výběr zaměstnanců představuje personální činnost navazující na proces získávání zaměstnanců. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu práce a kvalitu. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět efektivnost zaměstnance. Jedná se o proces porovnání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Výběr se provádí při rozhodování o přijetí zaměstnance z vnějších zdrojů i při interním rozhodnutí o povyšování, interní mobilitě a propouštění“ (Dvořáková, 2010, s. 150).

3.3.1 Proces výběru zaměstnanců

U procesu výběru zaměstnanců jde o po sobě jdoucí činnosti, které vedou k rozhodnutí, kterému z uchazečů bude pracovní místo nabídnuto. Výběrový proces zahrnuje etapy od přihlášení uchazečů k výběrovému řízení až po rozhodnutí o přijetí jednoho z nich, viz Obr. 3.2.

Obr. 3.2 Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 56)

Samotný proces výběru zaměstnanců zahrnuje následující kroky:

1. zkoumání dokumentů uchazečů, popřípadě telefonický rozhovor (předvýběr);
2. první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru;
3. shromažďování a analýzu dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, assessment centre a lékařské vyšetření;
4. výběrový rozhovor;
5. zkoumání referencí (formulář, ústní informace);
6. předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům;
7. rozhodnutí o přijetí zaměstnance;

8. informování uchazeče o přijetí (informování ostatních uchazečů o nepřijetí).

Tento proces ovlivňuje řada okolností, například charakter obsazované pracovní pozice, disponibilní finanční prostředky na obsazení této pozice, specifické potřeby a zvyklosti organizace. Průběh celého výběrového procesu se může lišit v závislosti na tom, zda je daná pozice obsazována z vnitřních nebo vnějších zdrojů. V případě vnitřních zdrojů není třeba realizovat některé kroky, jako například zkoumání dokumentů a informací o uchazečích, ty mohou být v organizaci již k dispozici (Kocianová, 2010).

3.3.2 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců slouží k posouzení jednotlivých uchazečů a ke zjištění, který z nich je vzhledem k požadavkům pracovního místa pro danou pozici nejvhodnější. Žádná z metod, ačkoliv jich existuje celá řada, nemůže zaručit stoprocentní úspěšnost při výběru daného zaměstnance. Neexistuje totiž žádná univerzální a nejlepší metoda k výběru zaměstnanců. V praxi se proto doporučuje kombinace více metod. Mezi hlavní metody výběru patří analýza dokumentů o uchazečích, výběrový rozhovor, testy pracovní způsobilosti a assessment centra.

Výběrový rozhovor

Jde o velmi významnou a nejčastěji používanou metodu výběru zaměstnanců. Jeho úkolem je posoudit vhodnost uchazeče vzhledem k požadavkům na pracovní místo. Aby výběrový rozhovor přispěl ke správnému výběru, měl by být předem připravený a mít jasnou strukturu. Výběrové rozhovory lze rozdělit podle počtu účastníků a to jak na straně tazatelů, tak na straně uchazečů. V takovém případě se jedná o individuální rozhovor, panelový rozhovor, postupový rozhovor, výběrovou komisi a skupinový rozhovor. Podle míry strukturovanosti se výběrové rozhovory rozlišují na strukturované, polo-strukturované a nestrukturované. Dle zaměření rozhovoru lze rozhovory rozdělit na behaviorální, biografické, situační a stresové. Všechny typy rozhovorů jsou podrobněji popsány v Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Typy výběrových rozhovorů

Podle počtu účastníků	Individuální rozhovor (1+1)	Jedná se o rozhovor „mezi čtyřma očima“. Může ho vést personalista nebo potenciální přímý nadřízený uchazeče.
	Panelový rozhovor (2+1)	Rozhovor, kdy na straně tazatelů je více lidí, zpravidla personalista a potenciální přímý nadřízený uchazeče.
	Postupový rozhovor (série individuálních rozhovorů)	Uchazeč může nejprve absolvovat rozhovor s personalistou a pak s potenciálním přímým nadřízeným.
	Výběrová komise	Je oficiálnější, obvykle větší výběrový panel. Je předem určený závazný postup výběrového řízení.
	Skupinový rozhovor	Jedná se o rozhovor, kdy na jedné straně stojí skupina uchazečů a na druhé straně jeden či více tazatelů.
Podle strukturovanosti	Strukturovaný rozhovor	Pro tento typ rozhovoru jsou předem připravené otázky s jejich daným pořadím.
	Polo-strukturovaný rozhovor	Vychází se z předem připravených okruhů otázek, které tazatel rozvíjí dle potřeby v průběhu rozhovoru.
	Nestrukturovaný rozhovor	Je improvizací bez přípravy. Forma, obsah i postup jsou utvářeny v průběhu rozhovoru.
Podle zaměření	Behaviorální rozhovor	Uchazečům jsou kladeny otázky, které vyzývají k popisu jejich chování v konkrétních pracovních situacích.
	Biografický rozhovor	V rámci tohoto rozhovoru jsou chronologicky posuzovány předchozí zkušenosti kandidátů.
	Situační rozhovor	Uchazečům jsou kladeny situační otázky s cílem zjistit, jak by řešili specifické pracovní situace.
	Stresový rozhovor	Uchazeči jsou konfrontováni s emocionálně zatěžujícími situacemi, s neočekávanými a obtížnými otázkami. Cílem je zjistit jejich reakci na stres.

Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 61)

Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti

Při výběru zaměstnanců mohou být uplatněny různé druhy testů. Nejčastěji jsou tyto psychologické testy tříděny do dvou skupin a to na *testy mentálních schopností neboli výkonové testy* a na *testy osobnosti*.

První skupina, tedy *výkonové testy* zahrnuje například testy inteligence, testy speciálních schopností a testy vědomostí. U těchto testů jsou stanoveny normy, které umožňují srovnávat uchazeče s průměrem, popřípadě stanovit hodnotu nadprůměrného nebo podprůměrného výkonu. Tyto testy lze dále členit na testy potenciálních schopností, které mají předpovídat potenciál jedince k výkonu určité práce a na testy získaných schopností, což jsou testy znalostí a dovedností.

V druhé skupině, tj. v *testech osobnosti* jde o zachycení typického projevu uchazeče, tedy toho jak obvykle reaguje. Při zkoumání osobnosti nejde o výkon, ale například o to jakou má daný uchazeč povahu. Tyto testy jsou obvykle v podobě dotazníku nebo jako testy projektivní (kresba stromu, kresba postavy).

K testům pracovní způsobilost lze zařadit i *ukázkou práce*, kdy uchazeč předvede, jak zvládá práci, která je typická pro obsazovanou pozici (Horváthová a kol., 2014).

Assessment centre

Jde o posouzení, které je založeno na řadě hodnotících cvičení a testů používaných pro výběr a rozvoj zaměstnanců. Získané informace prokazují, že využití této metody, jako nástroj pro výběr nových zaměstnanců, která zahrnuje spoustu různých cvičení, se stává mnohem více oblíbené v mnoha podnicích (Mathis, Jackson, 2008).

Assessment centre využívá modelových pracovních situací a případových studií jako je například hraní rolí, řešení analytických nebo rozhodovacích problémů. Modelové situace se zaměřují jak na individuální pracovní předpoklady, tak také na schopnost spolupracovat v týmu. Výhodou této metody je to, že uchazeči jsou posuzováni na základě skutečného chování v simulovaných pracovních, sociálních a manažerských situacích (Urban, 2013).

Přijetí zaměstnance na zkušební dobu

Jde o velmi výjimečnou variantu této metody. Jedná se o přijetí dvou či více zaměstnanců na jedno pracovní místo. Po zkušební době je ze zaměstnanců vybrán ten, který se nejlépe osvědčil. Jde o nákladnou a organizačně náročnou metodu, která nutí zaměstnance k soupeření a vede k negativnímu ovlivnění jejich chování. Tato metoda je vhodná například pro místa prodejců, kteří pracují nezávisle a jejichž výkony jsou měřeny objemem prodeje (Kocianová, 2010).

Grafologie

Z grafologie neboli rozboru rukopisu jsou vyvozovány určité charakteristiky a vlastnosti osobnosti. Jedná se spíše o doplňkovou metodu posuzování. Grafolog se obvykle zaměřuje pouze na kritéria požadovaná pro danou pozici. Může se jednat o kreativitu, míru psychické zátěže, výdrž, přátelské chování a komunikativnost, vůdčí a organizační schopnosti.

Reference

Jde o hodnocení zaměstnance spolehlivou osobou, obvykle jeho nadřízeným z předchozího zaměstnání. Může mít podobu písemného doporučení, hodnocení na hodnotící stupnici nebo telefonického rozhovoru. Obvykle jsou použity k ověření informací získaných jinými metodami nebo k doplnění dalších informací. Velmi často však referující nechtějí podat pravdivé hodnocení a záměrně informace zkreslují (Horváthová a kol., 2014).

3.4 Shrnutí procesů získávání a výběru zaměstnanců

Procesy získávání a výběru zaměstnanců jsou spojeny se zjištěním, že mezi lidmi existují značné rozdíly, což vypovídá o tom, že někteří lidé jsou pro danou pracovní pozici vhodnější než ostatní. Důležitými kritérii při určování vhodnosti daného uchazeče jsou osobní charakteristika a motivace. Změna lidské osobnosti je velmi obtížná, ale přirozené vlastnosti a schopnosti jednotlivce se mohou postupem času rozvíjet. Přiřazení vhodné osoby na správnou pracovní pozici kladně souvisí s osobní spokojeností a produktivitou.

Účelem získávání a výběru zaměstnanců je tedy definovat požadavky, přilákat zájemce o danou pracovní pozici a vybrat z nich vhodné kandidáty na základě jejich schopností, dovedností a kompetencí dle požadavků, tak aby byli jednotlivci a pracovní pozice vzájemně odpovídajícím způsobem propojeni (Robinson, 2006).

3.5 Hodnocení úspěšnosti procesů získávání a výběru zaměstnanců

K hodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců z hlediska efektivnosti může být použita řada ukazatelů, z nichž mohou nalézt uplatnění v praxi hlavně tyto:

- počet žadatelů o přijetí / počet žadatelů pozvaných na rozhovor;
- počet rozhovorů / počet učiněných nabídek zaměstnání;
- počet učiněných nabídek / počet nabídek akceptovaných uchazeči;
- počet nově přijatých zaměstnanců / počet posuzovaných uchazečů;
- průměrný počet dní obsazení pracovního místa;
- průměrná délka setrvání nově přijatého zaměstnance v pracovním poměru;
- míra spokojenosti s novým zaměstnancem (přínos zaměstnance pro organizaci);
- počet dní absence zaměstnance / celkový počet pracovních dnů;
- náklady na získávání a výběr / počet nově přijatých zaměstnanců.

S procesy získávání a výběru zaměstnanců je spojena také celá řada nákladů. Jde o mzdové náklady personalisty a osob podílejících se na těchto procesech, náklady na inzerci, náklady na komunikaci s úřadem práce, náklady na spolupráci s externími subjekty (grafolog, psycholog, personální agentura) a administrativní náklady. Porovnávají jsou i vhodné metody získávání zaměstnanců s cílem zvýšení efektivity získávání zaměstnanců a naopak snížení nákladů na přijetí zaměstnance při zachování kvality získané pracovní síly (Horváthová a kol., 2014).

3.6 Personalisté a vedoucí pracovníci v procesech získávání a výběru zaměstnanců

V procesu *získávání zaměstnanců* hrají hlavní roli personalisté, kteří úzce spolupracují s liniovými či vrcholovými manažery, tedy nadřízenými potenciálních zaměstnanců. *Personalisté* mají odpovědnost za popis a specifikaci pracovních míst a za sestavení plánu získávání zaměstnanců. Dále rozhodují o tom, zda budou uchazeči získávání z vnějších či vnitřních zdrojů, o tom jaké metody získávání budou použity a jaké dokumenty budou po uchazečích požadovány. Ve spolupráci s liniovými manažery formulují nabídku zaměstnání a

jednají s uchazeči. Zpravidla provádějí také předvýběr uchazečů a zajišťují organizační a administrativní práce. *Linioví či vrcholoví manažeři* identifikují potřebu nových zaměstnanců na konkrétní pracovní pozice, spolupracují s personalisty při analýze a popisu pracovních míst, mohou spolupracovat také při předvýběru uchazečů, při volbě zdrojů a metod získávání zaměstnanců včetně požadovaných dokumentů od uchazečů.

Naopak je tomu v procesu *výběru zaměstnanců*, kde hrají významnou roli *linioví či vrcholoví manažeři*. Ti spolupracují při volbě metod výběru, připravují rozhovory, podílejí se na posuzování uchazečů, vedou rozhovory s uchazeči a jsou to právě oni, kdo provádí konečná rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče. *Personalisté* jsou odpovědní za dodržování zákonů, zajišťují výběr z hlediska administrativní a organizační stránky, shromažďují a uchovávají příslušné dokumenty (Horváthová a kol., 2014).

4 Charakteristika organizace

Pro zpracování praktické části bakalářské práce byla vybrána zemědělská společnost ABC, a. s. sídlící v Moravskoslezském kraji. Uvedený název ABC, a. s. slouží pouze pro účely této bakalářské práce, vzhledem k tomu, že si vedení společnosti nepřálo uvést její skutečný název. Cílem této kapitoly bude proto bližší seznámení se společností, dále bude nastíněna organizační struktura, struktura zaměstnanců a charakteristika personální práce ve společnosti. Veškeré potřebné informace a materiály byly získány prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s vedením společnosti a personální pracovníci.

4.1 O společnosti

Společnost ABC, a. s. je zemědělskou společností, která svou činnost zaměřuje na živočišnou a rostlinnou výrobu. Činnost společnosti je realizována na severovýchodě Moravy na území Moravské brány v oblasti zvané Moravské Kravařsko, kde má zemědělská výroba a hlavně chov skotu dlouholetou historickou tradici.

Samotné hospodaření společnosti ABC, a. s. začalo od 1. 1. 1997 a to na katastrech 3 obcí. Postupem času došlo k rozšíření podnikatelských aktivit a to pronájmem a odkoupením dalších zemědělských pozemků a hlavně fúzí s dalším zemědělským podnikem v roce 2012. Hlavním cílem společnosti je snaha se rozšiřovat a držet si i nadále vedoucí pozici v dané oblasti. Klíčem k dosažení tohoto cíle jsou 4 pilíře:

1. *Lidé a dobré vztahy* (se svými zaměstnanci; s obcemi, ve kterých působí; s vlastníky pozemků, dodavateli a zákazníky);
2. *Zaměření se na místní podmínky* (zohledňují se potřeby dané lokality; zodpovědnost za cíle společnosti je ponechána na místním managementu; rozhodování závisí na podmínkách dané lokality);
3. *Péče o životní prostředí* (hospodaření s ohledem na přírodu, půdní a vodní zdroje, důraz na přirozené prostředí pro flóru a faunu; jednání podle zásad „správného hospodáře“);
4. *Finanční zdroje* (pečlivé a zodpovědné řízení finančních zdrojů).

V současné době působí společnost ABC v katastrech 14 obcí na celkové rozloze zemědělské půdy 4 000 ha a zaměstnává přibližně 100 zaměstnanců. Z celkové výměry 4 000 ha zemědělské půdy činí orná půda 3 400 ha, zbytek tvoří louky a pastviny. Společnost zemědělsky hospodaří také v CHKO.

V rámci **živočišné výroby** zaměřuje společnost svou činnost na chov mléčného skotu, pouze okrajově chová skot na maso na místních loukách a pastvinách. Aby byla zachována tradice chovu mléčného skotu, muselo dojít během vývoje společnosti k modernizaci stájí a stavbě nových. Před těmito kroky byly využívány objekty v každé vesnici, ale se změnou legislativy a tlaku na snížení nákladů došlo k centralizaci dojnic do 2 stájí, kde se v současnosti chová 1 270 krav, 1 200 telat a jalovic. Dojnice dosahují průměrné denní produkce 25 l/ks. Denně je to 30 000 litrů mléka, které odváží do velkých mlékáren. Tyto výsledky řadí společnost mezi největší chovatele mléčného skotu na Moravě. Celý koloběh chovu skotu navazuje na bioplynovou stanici, která přetváří chlévskou mrvu, kejdu a kukuřičnou siláž na elektrickou energii. Tímto se zefektivňuje prvovýroba, omezuje se skladování hnoje na poli, nevyváží se kejda, což vše přispívá ke snížení nepříjemného zápachu. Samotný vedlejší produkt z bioplynové stanice je pak digestát, což je tekuté biologické hnojivo, které slouží k přihnojení luk, pastvin a ostatních plodin na orné půdě. Společnost investuje do nové technologie k aplikaci digestátu přímo do půdy.

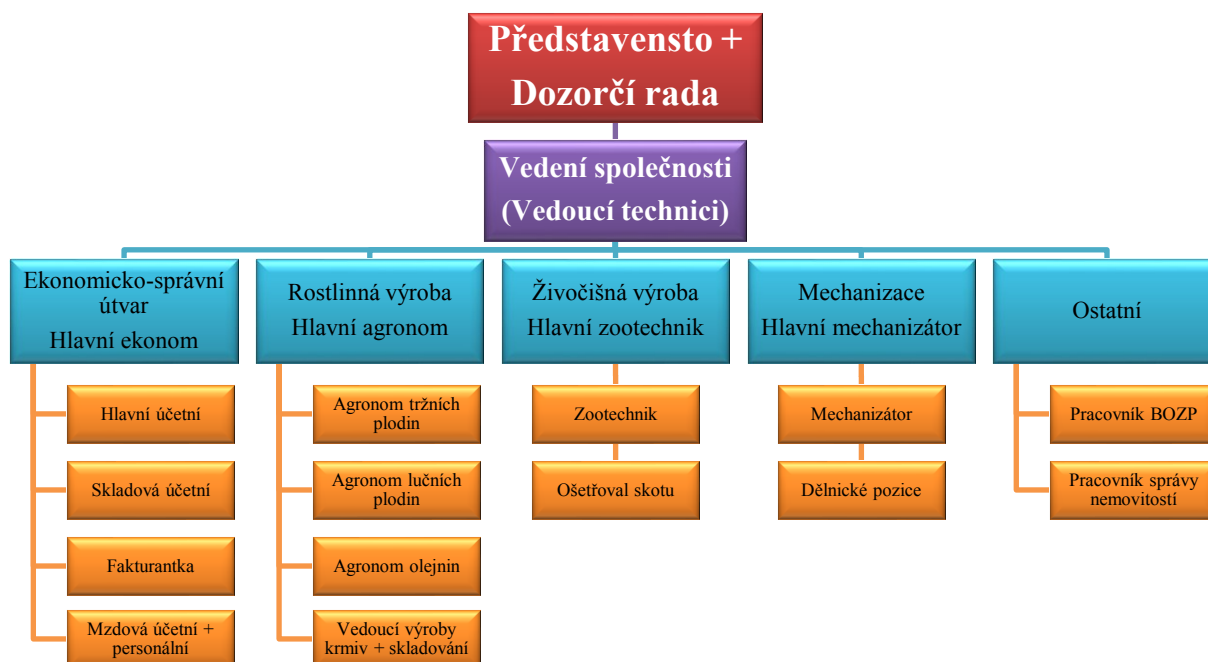
Významnou roli v činnosti podniku hraje také **rostlinná výroba**, která se zabývá intenzivním zemědělstvím, a to především na orné půdě, kde se pěstují ekonomicky perspektivní plodiny s cílem maximálního výnosu z hektaru. V tomto systému jsou v

nezbytně nutné míře využívány pesticidy a průmyslová hnojiva. Společnost se snaží zachovávat a zlepšovat půdní úrodnost maximálním využíváním organických hnojiv vyprodukovaných na jejích farmách. Na orné půdě je pěstováno přibližně 1 000 ha pšenice ozimé, 700 ha řepky ozimé, 200 ha ozimého ječmene, 700 ha kukuřice, 200 ha jarního ječmene, 300 ha sóji, 100 ha cukrovky a 300 ha píce. V posledních letech investovala společnost do modernizace zemědělské techniky, která umožňuje hospodařit na polích efektivně a hlavně šetrně. Společnost dbá na to, aby její porosty byly nezaplevelené a zdravé, čímž přispívá k udržování kulturní krajiny.

4.2 Organizační struktura

Akciovou společnost řídí tříčlenné představenstvo a tříčlenná dozorčí rada. Předseda představenstva organizuje výrobní činnost společnosti prostřednictvím vedoucích techniků. Tito technici mají pod sebou na jednotlivých střediscích své podřízené THP, kteří dále řídí ostatní zaměstnance společnosti na jednotlivých střediscích. V rámci rostlinné výroby se jedná o hlavního agronoma, který zajišťuje prostřednictvím jednotlivých agronomů řízení rostlinné výroby (osevní postupy, nákupy hnojiv, jaký druh hnojiv použít, určování dávek při hnojení, atd.). Pod hlavního agronoma spadají také vedoucí výroby krmiv, kteří mají na starosti výrobu krmných směsí, sušení a skladování komodit. Živočišnou výrobu řídí hlavní zootechnik, který prostřednictvím zootechniků působících na dvou farmách, zabezpečuje kvalitu mléka, krmné dávky, péči o zdraví zvířat, vhodné podmínky pro chov a mnoho dalšího. V oblasti mechanizace jde o hlavního mechanizátora, který má na starosti strojní vybavení společnosti, nákup nových strojů, opravy stávajících strojů a také dělnické pozice (řidiči a opraváři zemědělských strojů, údržbáři jednotlivých středisek), které pod něho spadají. Součástí ekonomicko-správního útvaru je hlavní ekonom, hlavní účetní, skladová účetní, fakturantka a také mzdová účetní, která ve společnosti zastává zároveň funkci personalistky a má na starosti jednotlivé personální činnosti. Schéma organizační struktury společnosti je k nahlédnutí viz Obr. 4.2.

Obr. 4.2 Organizační struktura společnosti ABC, a.s.

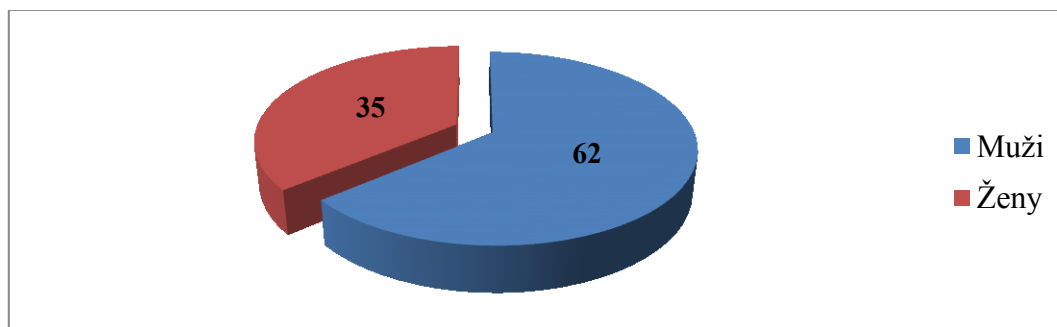


Zdroj: Interní materiály společnosti - vlastní zpracování

4.3 Struktura zaměstnanců

V současné době, respektive k únoru 2015 má společnost ABC, a.s. celkem 97 zaměstnanců, z toho 35 žen a 62 mužů. Ve společnosti je tedy zaměstnáno daleko více mužů než žen, což lze vidět na grafu 4.1. Je to z toho důvodu, že náplň práce dělnických pozic vzhledem k tomu, že se jedná z velké části o řidiče zemědělských strojů, je určena především pro muže. Zaměstnance společnosti lze také rozdělit na dvě skupiny a to na THP, kterých je ve společnosti 26 a na dělníky, kterých je 71.

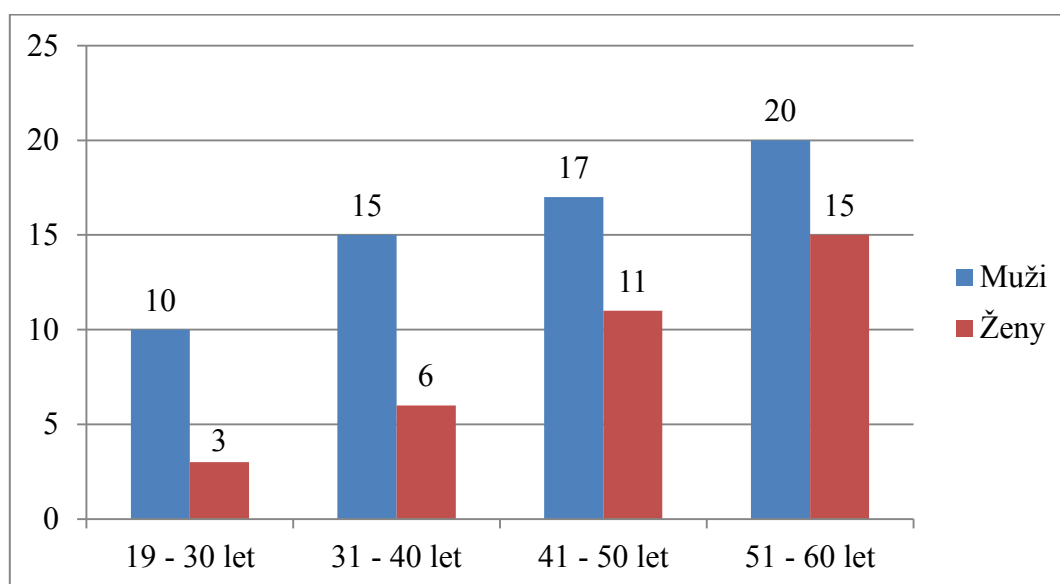
Graf 4.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: Interní materiály společnosti - vlastní zpracování

Z grafu 4.2 je patrné, že největší počet zaměstnanců v celkovém počtu 35 je ve věkové skupině 51 – 60 let. Druhou nejpočetnější skupinou je věková skupina 41 – 50 let, která je zastoupena 28 zaměstnanci. Věková skupina 31 – 40 let zahrnuje 21 zaměstnanců a nejmenší zastoupení a to 13 osob má nejmladší věková skupina 19 – 30 let. Průměrný věk zaměstnanců je 44, 47 let. U žen je průměrný věk o něco vyšší než u mužů, vzhledem k tomu, že u žen je to 46, 11 let a u mužů 43,55 let.

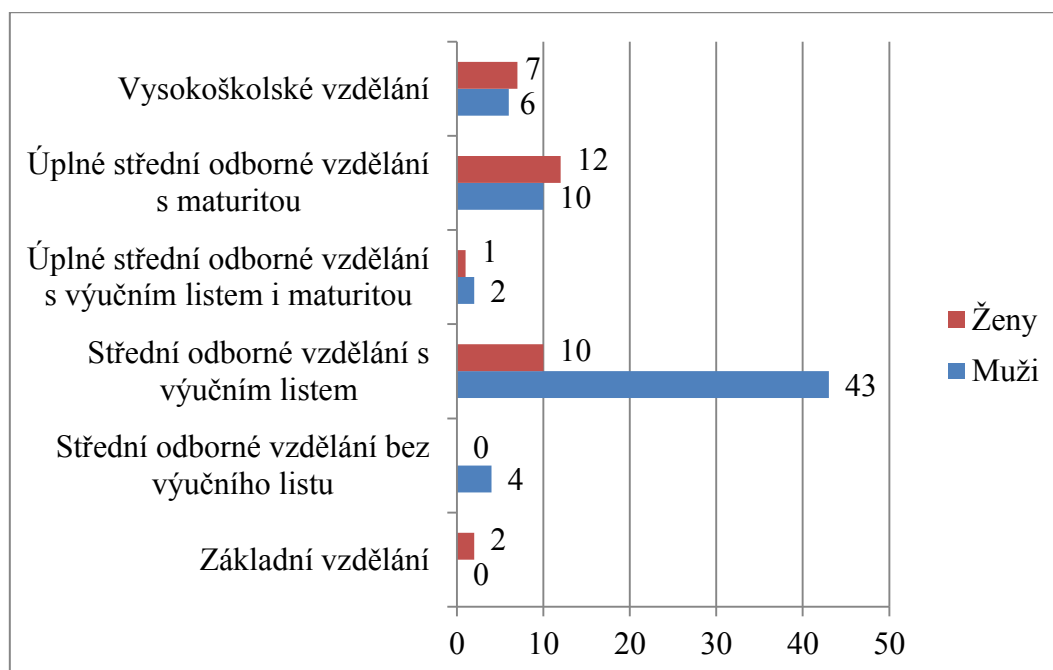
Graf 4.2 Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Interní materiály společnosti - vlastní zpracování

Jak lze vidět na grafu 4.3 nejvyšší dosažené vzdělání, tedy vysokoškolské, zastupuje 13 zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni jako THP. Z pohledu nejpočetnější skupiny z hlediska vzdělání jde o zaměstnance s výučním listem, což lze předpokládat vzhledem k tomu, že jde o zemědělskou společnost, kde je potřeba velké množství zaměstnanců na dělnických pozicích, u nichž není vyšší vzdělání nutné, ale naopak je potřeba aby se v daném oboru vyznali. Jedná se především o řidiče a opraváře zemědělských strojů, údržbáře a ošetřovatele skotu. Méně početné skupiny tvoří zaměstnanci se základním vzděláním (2), bez výučního listu (4), s výučním listem i maturitou (3) a maturitou (22).

Graf 4.3 Vzdělanostní struktura zaměstnanců



Zdroj: Interní materiály společnosti - vlastní zpracování

Pracovní doba všech zaměstnanců je od 7⁰⁰ do 15³⁰ hodin, jedná se tedy pouze o ranní směnu. Zaměstnanci pracují 8 hodin denně navíc s neplacenou půlhodinou, která je vyhrazena k polední pauze (od 11³⁰ do 12⁰⁰ hodin). Výjimkou jsou zaměstnanci živočišné výroby, kteří pracují podle stanoveného harmonogramu. Jedná se o 6 hodin denně v rámci 6 pracovních dnů. V sezóně nastává doba přesčasů, která se řídí zákoníkem práce, což je tedy maximálně 30 hodin za měsíc.

4.4 Charakteristika personální práce ve společnosti

Jak již bylo zmíněno, ve společnosti se nenachází samostatný personální útvar. Personální činnosti má na starosti mzdová účetní, která organizuje přijímání nových zaměstnanců, připravuje pracovní smlouvy a další dokumenty týkající se pracovněprávních vztahů, vede personální evidenci všech zaměstnanců (pracovní smlouva, životopis, doklady o dosaženém vzdělání a záznamy o školení), provádí analýzu pracovních míst ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci, vyřizuje požadavky individuálních personálních žádostí, vyřizuje požadavky zaměstnanců z oblasti sociální politiky, připravuje mzdové ohodnocení zaměstnanců, zaznamenává vývoj počtu zaměstnanců a jejich strukturu, fluktuaci zaměstnanců. Kromě všech těchto personálních činností má na starosti mzdové účetnictví a také vedení a účtování

pokladny. Zároveň je také přítomna při výběrových řízeních a účastní se procesů získávání a výběru zaměstnanců.

5 Popis a analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců

Cílem této kapitoly je charakterizovat procesy získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti. Veškeré informace a dokumenty potřebné pro analýzu těchto procesů byly získány při polo-strukturovaném rozhovoru s vedením a personální pracovníci. Na základě získaných informací budou zpracovány návrhy a doporučení pro zkvalitnění těchto procesů.

5.1 Určení potřeby nového zaměstnance

Určení potřeby nového zaměstnance je ovlivněno především tím, zda se jedná o dělnickou pozici nebo pozici THP. V případě, že se jedná o potřebu získat zaměstnance na pozici THP, dávají tento podnět vedoucí technici. V případě, že se jedná o dělnické pozice, určuje potřebu nového zaměstnance vedoucí daného sektoru, tj. mechanizátor nebo zootechnik, který právě ve své oblasti potřebuje nového zaměstnance. Tuto potřebu dále konzultuje s hlavním vedoucím dané oblasti, což je hlavní mechanizátor a hlavní zootechnik.

Potřeba získat zaměstnance na tyto pracovní pozice nastává v situaci, kdy jsou ve společnosti nakoupeny nové zemědělské stroje a technologie a tím vznikne nové pracovní místo. Další situací je možnost náhrady při obsazení volného pracovního místa. Ta může nastat v případě ukončení pracovního poměru z důvodu odchodu zaměstnance do penze, odchodu za lepší pracovní nabídkou, porušení pracovní kázně zaměstnancem nebo v případě odchodu zaměstnankyně na mateřskou dovolenou.

5.2 Přilákání nového zaměstnance

Mnoho uchazečů o zaměstnání motivuje kromě mzdového ohodnocení, pracovní doby, také dobrá dostupnost z místa bydliště, a v neposlední řadě také možnost získání určitých benefitů. Právě benefity se snaží společnost zaujmout nové uchazeče o zaměstnání. Svým zaměstnancům nabízí společnost benefity ve formě stravenek, příspěvku na penzijní připojištění, příspěvek při jubileu 50. a 60. narozenin a příspěvek při odchodu do důchodu. Současně společnost nabízí také roční odměny, které jsou závislé na úspěšnosti hospodaření

daného roku. Kromě běžných školení nabízí společnost také kurz anglického jazyka, který je určen pro THP a koná se jedenkrát týdně v rozsahu dvou vyučovacích hodin.

5.3 Popis a specifikace požadavků pracovního místa

Jakmile vedení společnosti dospěje k názoru, že je potřeba přijmout nového zaměstnance, následuje analýza pracovního místa. V evidenci personální pracovnice jsou zaznamenány popisy a specifikace požadavků na zaměstnance jednotlivých pracovních míst. Jestliže je ve společnosti v důsledku nové technologie vytvářeno nové pracovní místo, musí se toto pracovní místo nově analyzovat. V popisu dané pracovní pozice jsou obsaženy činnosti a požadavky, které je povinen nový zaměstnanec vykonávat a splňovat. Jednotlivé požadavky a činnosti se samozřejmě liší podle toho, zda se jedná o THP či dělnické pozice. Konkrétní pracovní náplň je k nahlédnutí, viz Příloha 1 pro THP a viz Příloha 2 pro dělnické pozice.

V případě THP je vyžadováno minimálně středoškolské vzdělání v zemědělském oboru. Jedná-li se o pozice hlavních techniků, jsou upřednostňováni uchazeči s vysokoškolským vzděláním v oboru. Dalším požadavkem na pozici THP je řidičské oprávnění skupiny B a znalost anglického jazyka. Ovšem největší důraz je kladen na dlouholetou praxi. U dělnických pozic jsou mezi požadavky pracovního místa zahrnovány především řidičský průkaz skupiny B, C, T, strojní průkaz, svářečský průkaz a profesní průkaz. Daný uchazeč však nemusí splňovat všechny tyto požadavky současně, splnění těchto požadavků závisí na tom, o jakou konkrétní dělnickou pozici se jedná.

5.4 Vnější a vnitřní zdroje zaměstnanců

Ve společnosti jsou zaměstnanci získáváni převážně z vnějších zdrojů. Ve společnosti se nevyskytuje možnost kariérních postupů. Ve výjimečných případech však může dojít k vyplnění volného pracovního místa zaměstnancem z vnitřních zdrojů, avšak jedná se pouze o dočasné řešení. Taková situace může nastat například v případě dlouhodobého onemocnění řidiče v živočišné výrobě, kdy je tento řidič po dobu nemoci nahrazen řidičem z oblasti mechanizace. Tyto přesuny jsou však možné pouze v rámci dělnických pozic, u THP nejsou tyto přesuny možné.

5.5 Metody získávání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, ve společnosti jsou zaměstnanci na obsazované pracovní pozice získávání především z vnějších zdrojů. K získávání zaměstnanců je ve společnosti využíváno hned několik způsobů a metod.

Internet – ačkoliv má společnost své vlastní webové stránky, tak tyto stránky nejsou ke zveřejnění konkrétní pracovní nabídky využity. Na webových stránkách společnosti je uveden kontakt, na něhož mohou zájemci o pracovní pozici zaslat svůj životopis, avšak konkrétní pracovní nabídka zde není zveřejňována. Personální pracovnice zveřejňuje nabídku pracovní pozice pouze na internetový portál Seznam.cz, kde je uveřejnění nabídky zdarma.

Inzerce – tato metoda výběru je využívána především pro THP. Inzeráty jsou umísťovány především do novin a časopisů se zemědělským zaměřením. Příkladem jsou zemědělské noviny s názvem Zemědělec. V případě dělnických pozic jsou inzeráty zveřejňovány v místním zpravodaji a popřípadě i ve zpravodajích okolních obcí.

Úřad práce – tento způsob je využíván především díky tomu, že se jedná o levnou metodu získávání zaměstnanců. Personální pracovnice vyplní hlášení o volném pracovním místě, kterou zašle na příslušný Úřad práce, viz Příloha 3 pro THP a Příloha 4 pro dělnickou pozici. Následně bude nabídka pracovního místa vyvěšena na nástěnce, webových stránkách ÚP a nabízena registrovaným na ÚP. Nevýhodou této metody je, že ne vždy ÚP doporučí vhodného uchazeče, který by splňoval veškeré požadavky pracovní pozice.

Inzerce v místním rozhlasu – v případě potřeby je volná pracovní pozice vyhlášena prostřednictvím místního rozhlasu. Tato metoda je využívána především při hledání uchazečů na dělnické pozice.

Doporučení současným zaměstnancem – tato nenákladná metoda je využívána ve společnosti především při obsazování dělnických pozic. Dříve se tato metoda ve velké míře využívala i pro THP. Zaměstnanec, který již ve společnosti působí a je informován o nabídce nového pracovního místa může vedení společnosti doporučit svého rodinného příslušníka, známého, o němž ví, že by vyhovoval dané pracovní pozici.

Uchazeči se nabízejí sami – v průběhu roku přicházejí personální pracovnici životopisy neustále, aniž by společnost vypisovala nabídku volného pracovního místa. Tyto životopisy

personální pracovnice eviduje a v případě potřeby nového zaměstnance do nich nahlíží, zda některý z kandidátů nevyhovuje požadavkům nabízené pozice.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi – vedení společnosti spolu s hlavními techniky navštěvují střední zemědělské školy, kde nabízejí studentům prostřednictvím prezentace možnost praxe ve společnosti a popřípadě také možnost budoucího zaměstnání.

5.6 Dokumenty požadované po uchazečích

Jediným dokumentem, který je po uchazečích vyžadován při prvotním ucházení o pracovní pozici, je životopis. V životopise by měly být uvedeny základní informace o uchazeči, tj. vzdělání, znalosti a dovednosti, praxe. Vzhledem k tomu, že vedení společnosti klade důraz také na první dojem, upřednostňuje osobní doručení životopisu před zasláním životopisu poštou nebo v elektronické podobě. Dokumenty typu kopie dokladu o dosaženém vzdělání, certifikáty, řidičská a jiná oprávnění dokládají uchazeči až v případě postupu do další fáze výběrového řízení.

5.7 Předvýběr zaměstnanců

Po zveřejnění nabídky volného pracovního místa shromažďuje personální pracovnice po dobu 14 dní až 3 týdnů životopisy uchazečů, kteří se hlásí na danou pracovní pozici. Poté následuje 1. kolo výběrového řízení, tzv. předvýběr, kdy personální pracovnice na základě vyhodnocení obdržených životopisů s požadavky pracovního místa vybere nejvhodnější kandidáty, kteří jsou následně telefonicky či elektronicky pozváni do 2. kola výběrového řízení. Neúspěšným adeptům je elektronicky zasláno poděkování za zájem o pracovní pozici ve společnosti a oznámeno, že byl vybrán vhodnější kandidát.

5.8 Proces a metody výběru zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, do druhého kola výběrového řízení jsou pozváni uchazeči, kteří byli v předvýběru shledáni jako nejvhodnější kandidáti. Druhé kolo výběrového řízení probíhá na základě výběrového pohovoru, což je také jediná metoda výběru zaměstnanců, která je ve společnosti využívána. Výběrový pohovor je odlišný při výběru zaměstnance na dělnickou pozici a při výběru na pozici THP.

V případě výběru zaměstnanců na pozici THP se výběrového pohovoru účastní personální pracovnice společně s vedoucím technikem a jedním z hlavních techniků v rámci daného

střediska. Uchazečům jsou pokládány otázky na základě nestrukturovaného rozhovoru. Mezi pravidelně kladené otázky patří, proč se daný uchazeč přihlásil o danou pracovní pozici, co ví o společnosti, jak si představuje práci na dané pozici, dotazy na odborné znalosti, co doposud dělal a jakou má představu o mzdových nárocích. Každý z hodnotitelů má svůj společností vytvořený formulář, který slouží k následnému hodnocení pohovoru výběrového řízení, viz Příloha 5. Hodnotitelé zde hodnotí uchazeče na základě 8 kritérií na stupnici od 1 do 5, kdy 1 znamená nejlepší hodnocení a 5 nejhorší hodnocení. K celkovému vyhodnocení vhodnosti daného kandidáta je nutné doložit kopie dokladů o dosaženém vzdělání, kopie certifikátů, diplomů a jiných dokladů o kvalifikaci a praxi. Po zhodnocení výběrového pohovoru jsou na základě součtu bodů dosažených na základě hodnotícího formuláře vybráni dva nejvhodnější kandidáti, na kterých se všichni hodnotitelé shodli. Ještě ten den je dvěma nejvhodnějším telefonicky oznámeno, že postoupili do třetího výběrového kola, o jehož konání jsou také při telefonátu informováni. Ostatním uchazečům je taktéž oznámeno vyhodnocení výběrového pohovoru s poděkováním za zájem o pracovní pozici. V rámci třetího kola výběrového řízení se dva vybraní kandidáti setkávají se členem představenstva, který na základě osobního rozhovoru vybere jednoho z nich. Oběma kandidátům je ještě ten den oznámeno, zda uspěli či neuspěli. Úspěšný kandidát je znovu přizván do společnosti, kde je mu představeno pracoviště a nabídnuta pracovní smlouva.

Při výběru zaměstnanců na dělnickou pozici neprobíhá standartní výběrové řízení. Kandidáti, kteří prošli předvýběrem, jsou jednotlivě pozváni k osobnímu pohovoru s technikem daného dělnického úseku. Z těchto uchazečů si následně technik po konzultaci s hlavním technikem vybere nejvhodnějšího kandidáta, kterému je nabídnuta pracovní pozice. Ostatní jsou telefonicky či elektronicky informováni o neúspěchu a je jim poděkováno za zájem o práci ve společnosti.

5.9 Činnosti následující před a po příjmu nových zaměstnanců

Sepsání pracovní smlouvy s vybraným uchazečem předchází několik činností. Uchazeči musí být zpracován lékařský posudek od závodního lékaře, viz Příloha 6, kde je potvrzeno, že může danou pozici vykonávat. Dále musí vybraný uchazeč vyplnit firemní dotazník, viz Příloha 7, který slouží ke mzdovým účelům. Je mu také předložena náplň práce, kterou musí podepsat. Poté následuje podepsání pracovní smlouvy, která je obvykle na půl roku až na rok, včetně tříměsíční zkušební doby.

Po přijetí zaměstnance následuje školení o bezpečnosti práce, kterou má na starosti zaměstnanec Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Nově přijatý zaměstnanec bývá zaučen pro práci ve firemním prostředí za spolupráce se služebně staršími kolegy.

5.10 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo získat informace a názor zaměstnanců na téma Získávání a výběr ve společnosti ABC, a. s. Ve společnosti bylo rozdáno celkem 70 vytištěných dotazníků, z toho 26 jich bylo rozdáno všem THP, kteří se ve společnosti nachází a zbytek dotazníků, tedy 44 bylo umístěno v šatnách zaměstnanců dělnických pozic s požadavkem a prosbou o jejich vyplnění.

Dotazník byl zcela anonymní a obsahoval 18 otázek týkajících se délky pracovního poměru, způsobů nabídky volného pracovního místa, dostatku informací o tomto pracovním místě, metod výběrového procesu a samotného přijímacího pohovoru. Dotazník pro zaměstnance je k nahlédnutí v příloze 8.

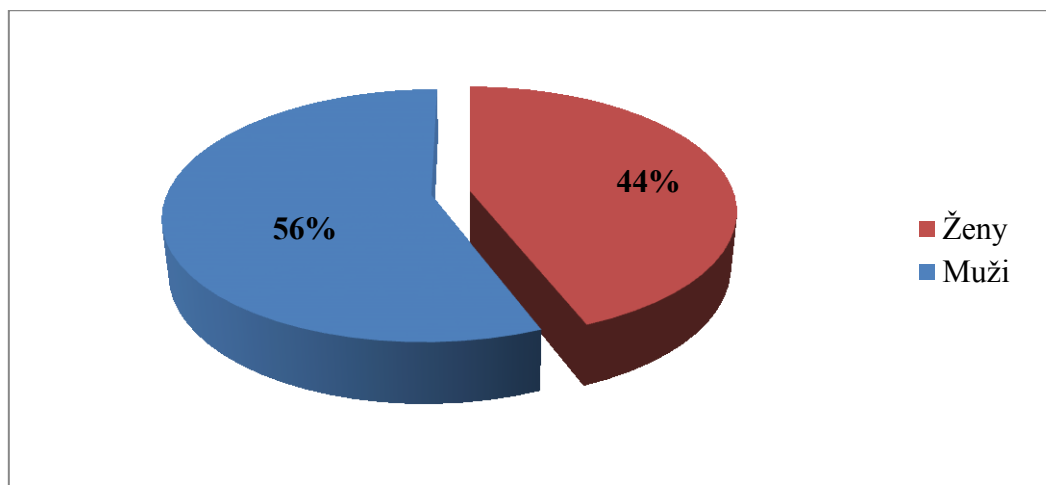
Ze 70 vytištěných dotazníků bylo vráceno pouze 41 vyplněných. Celková návratnost tedy činí 58,6 %. U THP bylo navráceno 24 vyplněných dotazníků z 26 rozdaných. U zaměstnanců dělnických pozic byla návratnost o něco horší, kdy ze 44 rozdaných dotazníků bylo vyplněno pouze 17.

K následnému vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření byl použit Microsoft Excel, v němž byly zaznamenány odpovědi respondentů a poté sestrojeny níže uvedené grafy.

Otázka číslo 1: Jaké je vaše pohlaví?

Z grafu 5.1 lze vidět, že ze 41 respondentů bylo 23 (56 %) mužů a 18 (44 %) žen. Jak již bylo uvedeno ve struktuře zaměstnanců, převažují ve společnosti muži. I přesto je však pohlaví respondentů relativně vyvážené.

Graf 5.1 Rozdělení respondentů dle pohlaví

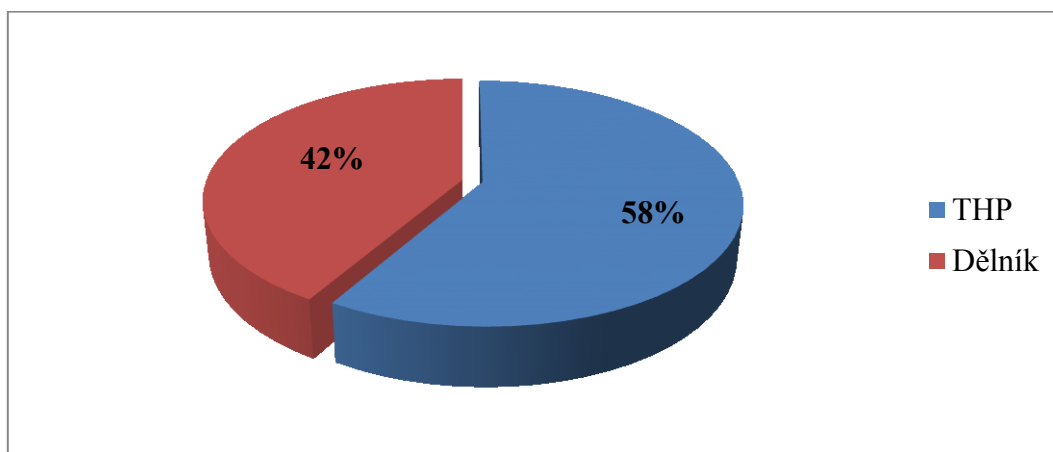


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka číslo 2: Na jaké pozici se nacházíte?

Cílem této otázky bylo rozdělit respondenty na THP a dělníky, což znázorňuje graf 5.2. Z grafu je patrné, že mezi respondenty bylo 24 (58 %) THP a 17 (42 %) dělníků. Ve srovnání s již zmiňovaným počtem rozdaných dotazníků, kdy u THP jich bylo 26 a u dělnických pozic 44 je patrné, že většina THP dotazník vyplnila, avšak naopak tomu bylo u dělnických pozic, kdy se jednalo pouze o menší polovinu.

Graf 5.2 Rozdělení respondentů dle pracovní pozice

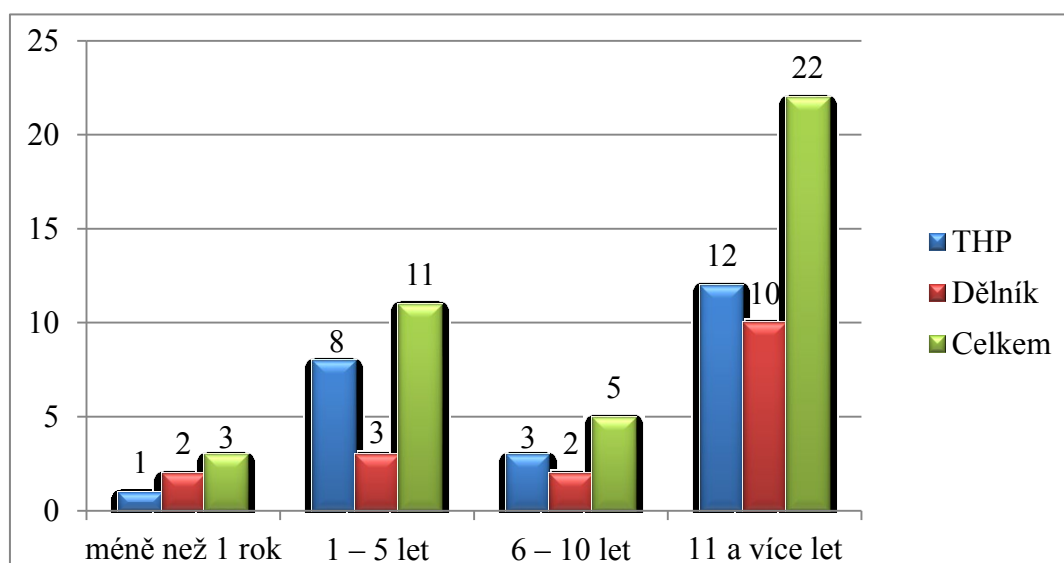


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka číslo 3: Jak dlouho jste již ve firmě zaměstnán?

Tato otázka měla posloužit ke zjištění, zda jsou respondenti ve společnosti zaměstnáni dlouhodobě nebo pouze několik měsíců. Z toho také vyplývá, jaká je ve společnosti fluktuace zaměstnanců. Z grafu 5.3 lze vidět, že z dotázaných respondentů pracují ve společnosti méně než 1 rok pouze 3, z toho 1 na pozici THP a 2 na dělnických pozicích. Celkem 11 respondentů, z toho 8 THP a 3 dělníci pracují ve společnosti 1 – 5 let. Odpověď 6 – 10 let označilo 5 respondentů, z toho 3 THP a 2 dělníci. Nejpočetnější skupinou jsou respondenti pracující ve společnosti 11 a více let, kterých je 22, z toho 12 THP a 10 dělníků. Z grafu tedy vyplývá, že většina respondentů je ve společnosti zaměstnána dlouhodobě. Pouze 3 respondenti jsou zde zaměstnáni méně než 1 rok. Vedení společnosti ABC, a. s. v tom vidí velkou výhodu, protože ví co od svých zaměstnanců očekávat a jak si je udržet. Naopak vedení jiné společnosti by to mohlo považovat za nevýhodu z toho pohledu, že nový zaměstnanec by mohl do společnosti přinést něco nového.

Graf 5.3 Délka pracovního poměru respondentů



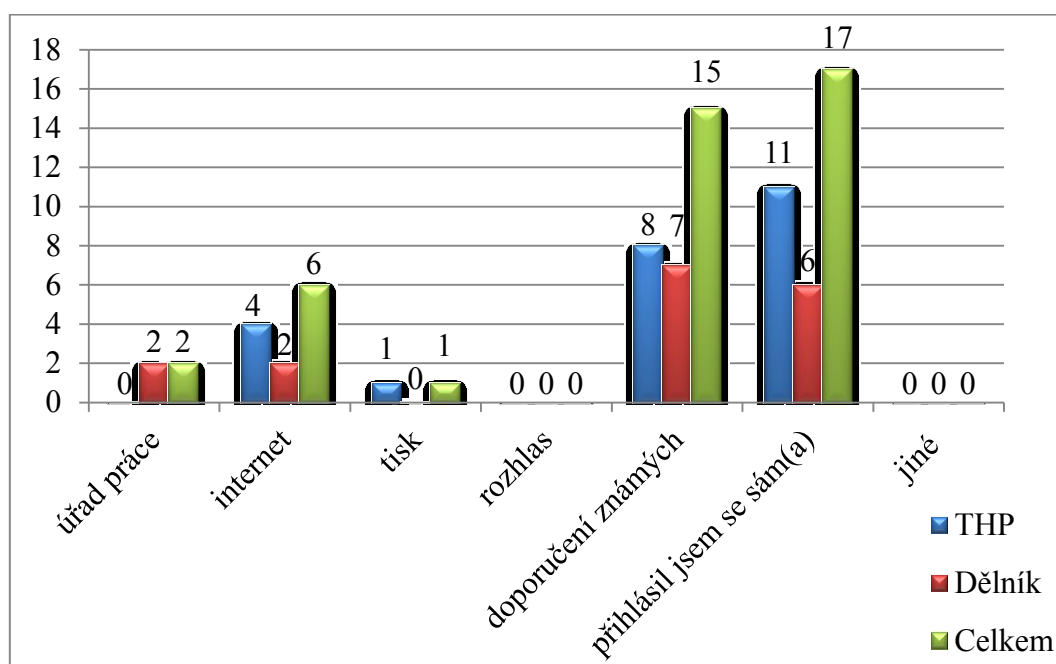
Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka číslo 4: Odkud jste se dozvěděl(a) o nabídce volného pracovního místa?

Jak lze vidět na grafu 5.4, na otázku, odkud se respondenti dozvěděli o nabídce volného pracovního místa, odpovědělo 17 respondentů, z toho 11 THP a 6 dělníků, že se do společnosti přihlásili sami. Druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti, kteří se o volném místě dozvěděli od známých. Těchto respondentů bylo 15, z toho 8 THP a 7 dělníků. Dalších

6 respondentů se o nabídce dozvěděl z internetu, jednalo se o 4 THP a 2 dělníky. Celkem 2 respondenti, jednalo se pouze o zaměstnance dělnických pozic, označili odpověď úřad práce. Pouze 1 respondent a to THP se dozvěděl o nabídce pracovního místa z tisku. Žádný z respondentů se o nabídce nedozvěděl z místního rozhlasu, ačkoliv personální pracovnice sdělila, že tato metoda získávání je ve společnosti využívána a to především při hledání zaměstnanců na dělnické pozice.

Graf 5.4 Zdroje informující respondenty o nabídce volného pracovního místa



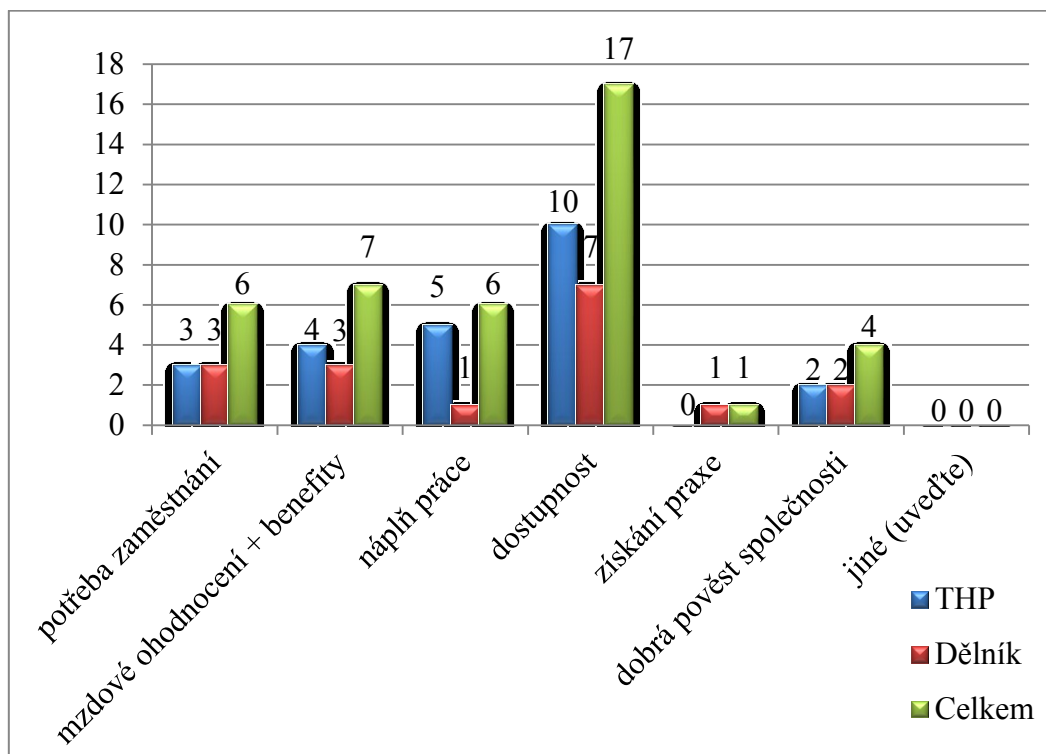
Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka číslo 5: Jaký byl hlavní důvod Vaší reakce na nabídku volného pracovního místa?

Nejčastěji na nabídku práce reagovali respondenti z důvodu dobré dostupnosti z místa bydliště, jak je znázorněno na grafu 5.5. Těchto respondentů bylo celkem 17, z toho 10 THP a 7 dělníků. Druhou nejčastější odpovědí byla odpověď mzdové ohodnocení + benefity. Mzdové ohodnocení hrálo při rozhodování, zda na nabídku zareagovat či ne roli u 7 respondentů, z toho se jednalo o 4 THP a 3 dělníky. Úplně stejně na tom byly odpovědi potřeba zaměstnání a náplň práce, kdy obě odpovědi byly důvodem reakce 6 respondentů. Potřeba zaměstnání byla stejně důležitá pro THP i pro dělníky, kdy obě skupiny byly zastoupeny 3 respondenty. Naopak náplň práce převažovala více u THP, kterých bylo 5 oproti 1 dělníkovi. Také dobrá pověst společnosti byla důvodem reakce 4 respondentů, 2 THP a

dělníků, na nabídku pracovního místa. Pouze 1 respondent a to zaměstnanec na dělnické pozici přilákal získání praxe.

Graf 5.5 Důvody reakce respondentů na nabídku volného pracovního místa

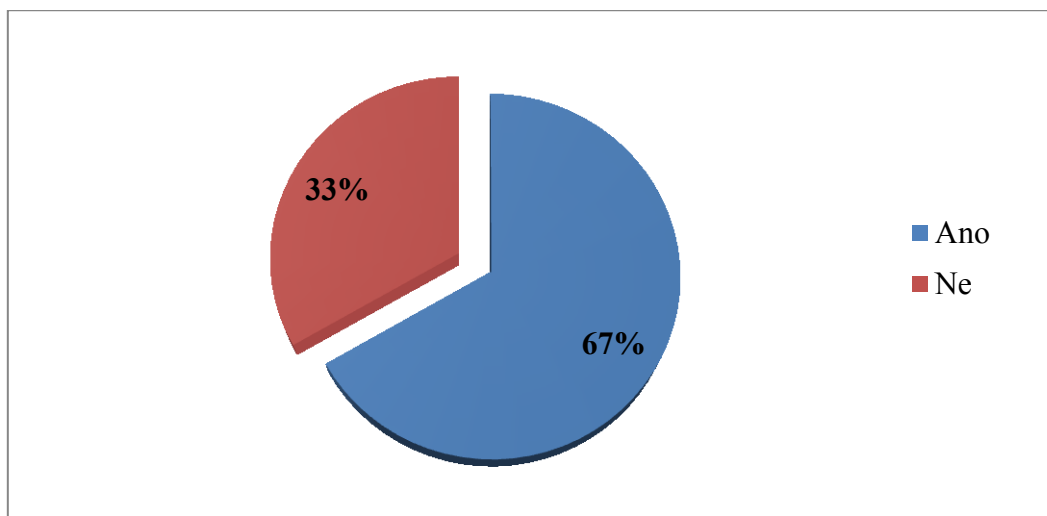


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka číslo 6: Byly pro Vás informace uvedené v inzerátu dostačující? (V případě, že jste se o nabídce pracovního místa dozvěděl jinou formou než z inzerátu, prosím přejděte k otázce č. 8)

Na tuto otázku odpovídalo pouze 9 respondentů. Zbývající respondenti inzerát o nabídce volného pracovního místa nečetli a to z důvodu, že se o nabídce dozvěděli buďto od svých známých nebo se o pracovní místo přihlásili sami. Tito respondenti na tuto otázku neodpovídali a přešli rovnou k otázce číslo 8. Pro 6 (66,7 %) z 9 respondentů, kteří inzerát četli, byly informace uvedené v inzerátu dostačující, zbývajícím 3 (33,3 %) respondentům v inzerátu něco scházelo. Většina respondentů si tedy myslí, že společnost udává v nabídce o volném pracovním místě dostačující informace. Uvedené odpovědi lze vidět v grafu 5.6.

Graf 5.6 Dostačující množství informací uvedených v inzerátu

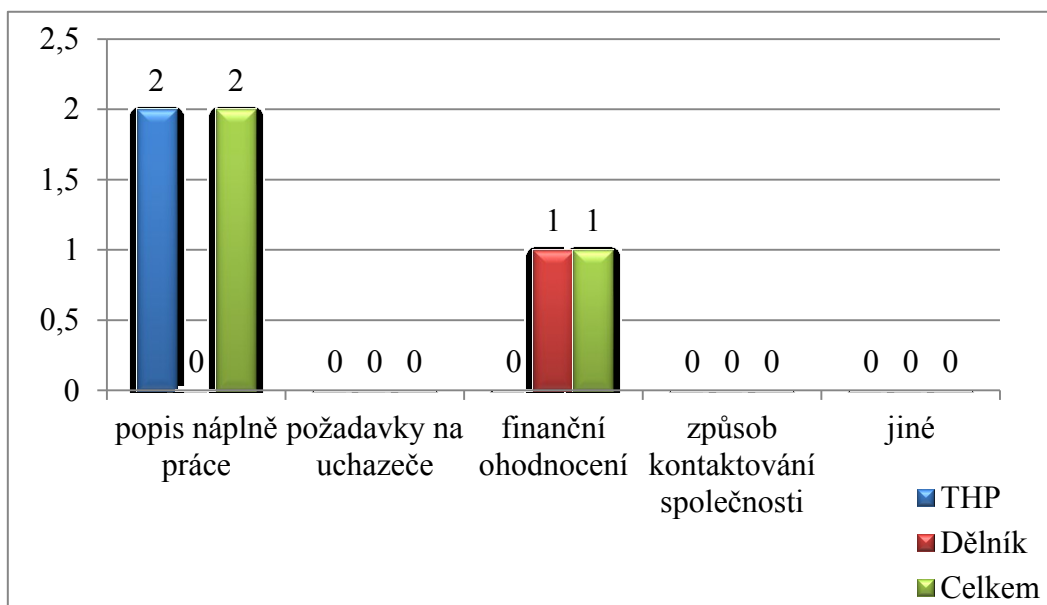


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka číslo 7: Jaké informace Vám v nabídce pracovního místa chyběly?

Tato otázka navazuje na otázku číslo 6 a odpovídali na ni pouze respondenti, kteří u předchozí otázky zvolili odpověď ne. Pouze 3 respondentům v nabídce pracovního místa něco chybělo. Jednalo se konkrétně o 2 THP, kterým v nabídce chyběla uvedená náplň práce a o jednoho dělníka, kterému naopak scházelo finanční ohodnocení., což je patrné z grafu 5.7.

Graf 5.7 Chybějící informace v nabídce pracovního místa

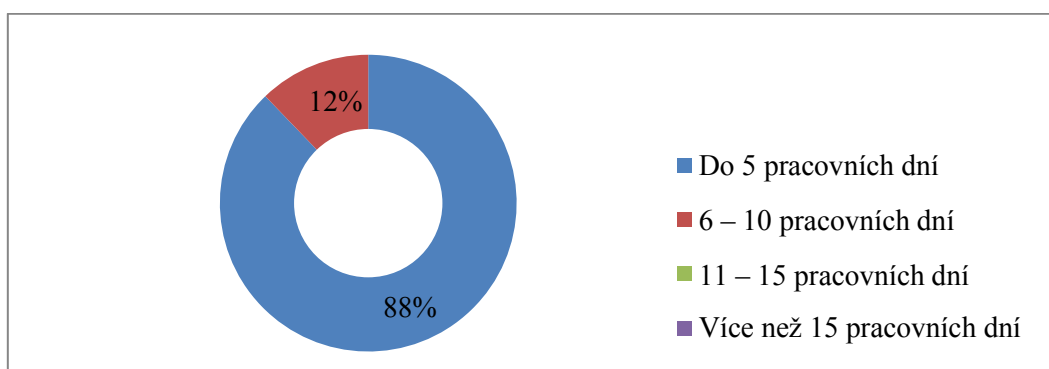


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka číslo 8: Jak rychlá byla odezva na Vaši žádost o volné pracovní místo?

Pro společnost jako zaměstnavatele je důležitá také její pověst. Ta by mohla být ovlivněna také dobou čekání uchazečů na reakci společnosti. Společnost ABC, a.s. se snaží na žádosti o volná pracovní místa reagovat co nejrychleji, což lze vidět také z grafu 5.8. Většina respondentů, konkrétně 36 (87,8 %), bylo kontaktováno do 5 pracovních dní. Během 6 – 10 pracovních dní bylo kontaktováno 5 respondentů (12,2 %). Nikdo z respondentů neuvedl odpověď 11 – 15 pracovních dní a více než 15 pracovních dní.

Graf 5.8 Odezva na žádost o volném pracovním místě

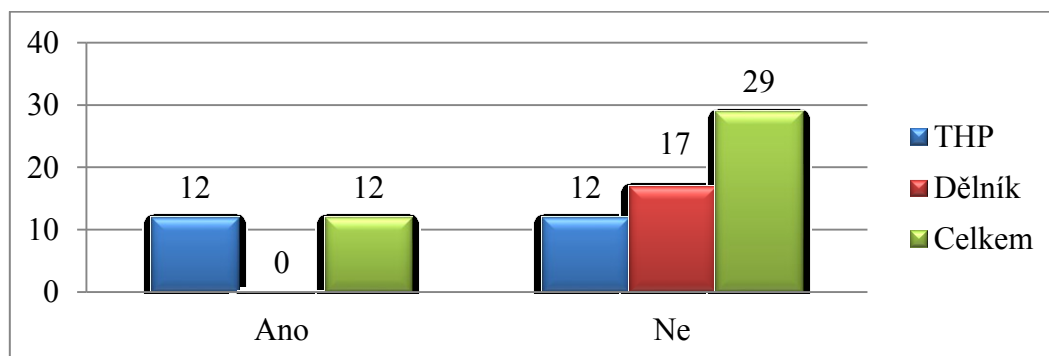


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka číslo 9: Účastnil(a) jste se výběrového pohovoru?

Z celkového počtu respondentů, jak lze vidět v grafu 5.9, se účastnilo výběrového pohovoru pouze 12 a jednalo se jen o THP. Zbylých 29, z toho 12 THP a 17 dělníků, se výběrového pohovoru vůbec neúčastnilo.

Graf 5.9 Účast při výběrovém pohovoru



Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

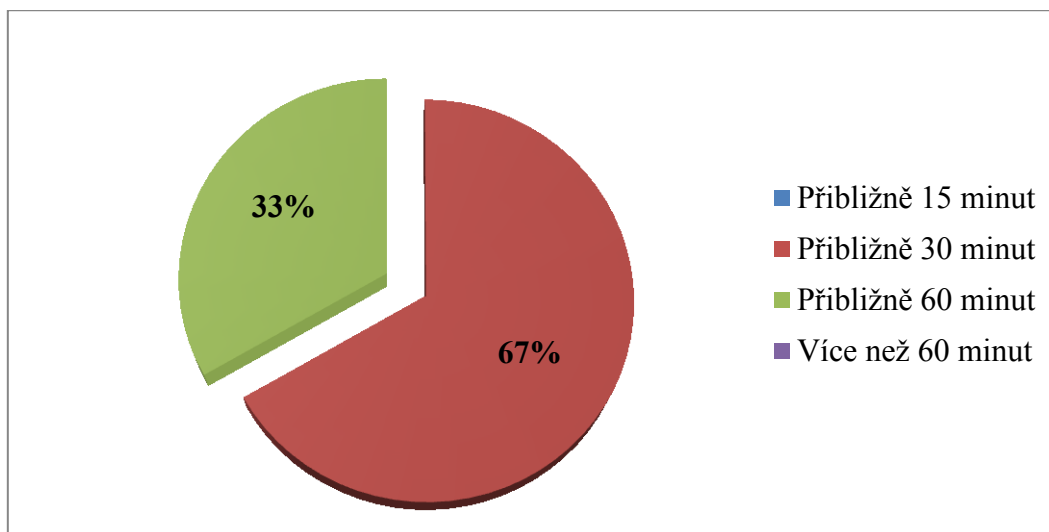
U THP je vysoká neúčast při výběrovém pohovoru způsobena tím, že se jedná o zaměstnance, kteří jsou ve společnosti zaměstnání 11 a více let. Personální pracovnice uvedla, že v té době neprobíhalo ve společnosti takové výběrové řízení, které zde probíhá dnes. V minulosti byli THP přijímáni na základě toho, že se daní uchazeči buďto přihlásili sami nebo byli doporučeni známým. V případě, že ve společnosti bylo volné pracovní místo a daný uchazeč splňoval podmínky tohoto pracovního místa, byla mu nabídka o zaměstnání nabídnuta ihned. V rámci zkušební doby poté vedení společnosti zjistilo, zda se daný uchazeč osvědčil či ne. Personální pracovnice také uvedla, že se daní uchazeči ve většině případů osvědčili a pracují ve společnosti i nadále. Také uvedla, že jedním z důvodů tohoto způsobu výběrového řízení bylo to, že o zemědělství nebyl a stále není velký zájem.

Jak již bylo uvedeno výše, uchazeči dělnických pozic se neúčastní tříkolového výběrového řízení, tak jak je tomu u THP. Pokud uchazeč projde fází předvýběru, která probíhá na základě životopisu, účastní se poté pouze menšího osobního rozhovoru s technikem daného dělnického úseku. U tohoto rozhovoru je pouze technik daného úseku a uchazeč, nikoliv hodnotitelé z řad vedení společnosti. O přijetí takového uchazeče tedy rozhoduje pouze technik daného úseku. Personální pracovnice uvedla, že v tomto případě není a ani nikdy nebyl příliš velký zájem o tyto pozice. Dodala, že se nestává, že by se na dělnickou pozici přihlásilo příliš mnoho uchazečů. Obvykle se jedná přibližně o 1 až 2 uchazeče. Důvodem nízké účasti by podle ní mohly vcelku náročné pracovní podmínky, kdy jsou zaměstnanci těchto pozic v sezóně (převážně letní měsíce) neustále na poli až do pozdních večerních hodin. Tyto přesčasové hodiny a také dovolenou si však mohou v době sezóny vybrat pouze za nepříznivého počasí.

Otázka číslo 10: Jak dlouho trval výběrový pohovor?

Z grafu 5.10 vyplývá, že výběrový pohovor, kterého se účastnili pouze THP, trval u 8 (66,7 %) respondentů přibližně 30 minut a u 4 (33,3 %) respondentů přibližně 60 minut. Nikdo z respondentů neuvedl, že by výběrový rozhovor trval přibližně 15 minut a stejně tak že by pohovor trval více než 60 minut.

Graf 5.10 Délka výběrového pohovoru

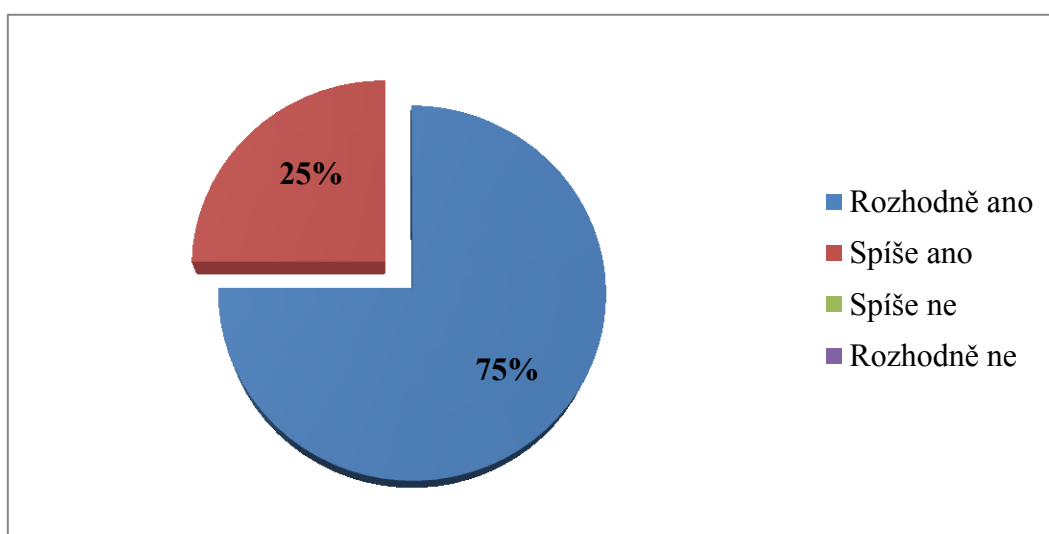


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka číslo 11: Byli hodnotitelé při výběrovém pohovoru dostatečně připraveni?

Na otázku, zda byli hodnotitelé při výběrovém pohovoru dostatečně připraveni, uvedlo 9 (75 %) respondentů odpověď určitě ano a 3 (25 %) odpověď spíše ano. Tyto odpovědi lze nalézt také v grafu 5.11. Z toho vyplývá, že ve společnosti ABC, a. s. jsou hodnotitelé při výběrovém pohovoru vždy dostatečně připraveni.

Graf 5.11 Připravenost hodnotitelů

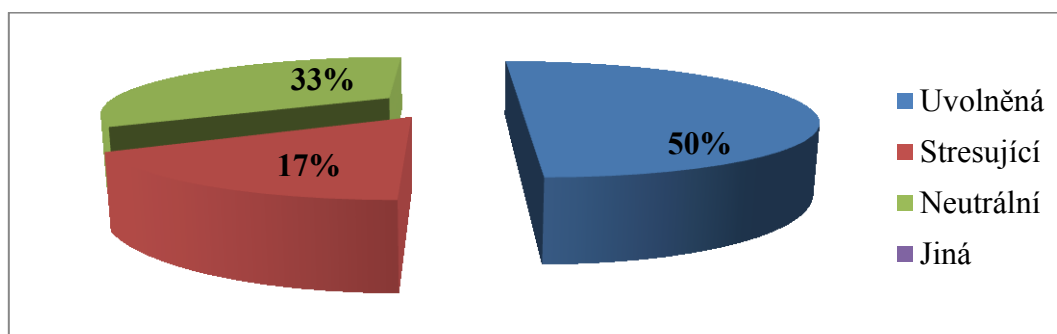


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka číslo 12: Jaká byla atmosféra při výběrovém pohovoru?

Graf 5.12 hodnotí atmosféru při výběrovém pohovoru. Pro polovinu, konkrétně pro 6 (50 %) respondentů, kteří se zúčastnili výběrového pohovoru, byla atmosféra uvolněná. Pro druhou polovinu respondentů byla atmosféra buďto stresující nebo neutrální. Pro 2 (16, 7 %) respondenty byla atmosféra stresující. Zbylí 4 (33, 3 %) respondenti považovali atmosféru při pohovoru za neutrální.

Graf 5.12 Atmosféra při výběrovém pohovoru

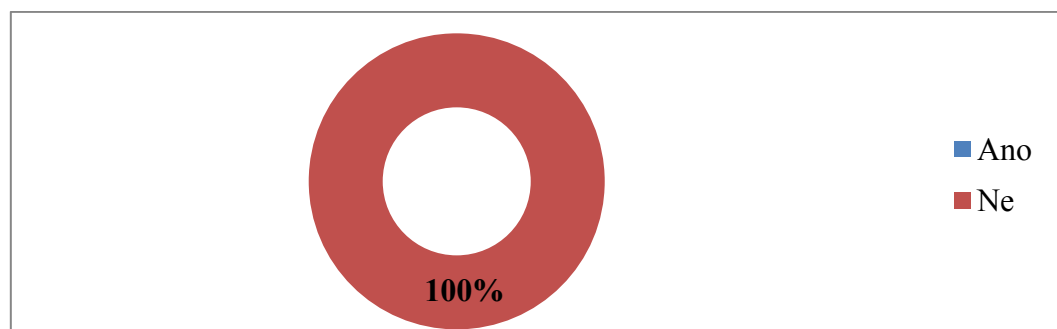


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka číslo 13: Byly Vám pokládány diskriminační otázky (rodinná situace, sexuální orientace, aj.)?

V grafu 5.13 jsou zaznamenány odpovědi respondentů na otázku, zda byly během pohovoru pokládány diskriminační otázky. Mezi tyto otázky se dají zařadit dotazy na rodinnou situaci, sexuální orientaci, aj. Všichni respondenti, kterých bylo 12 (100 %) odpověděli, že jim diskriminační otázky pokládány nebyly.

Graf 5.13 Diskriminační otázky

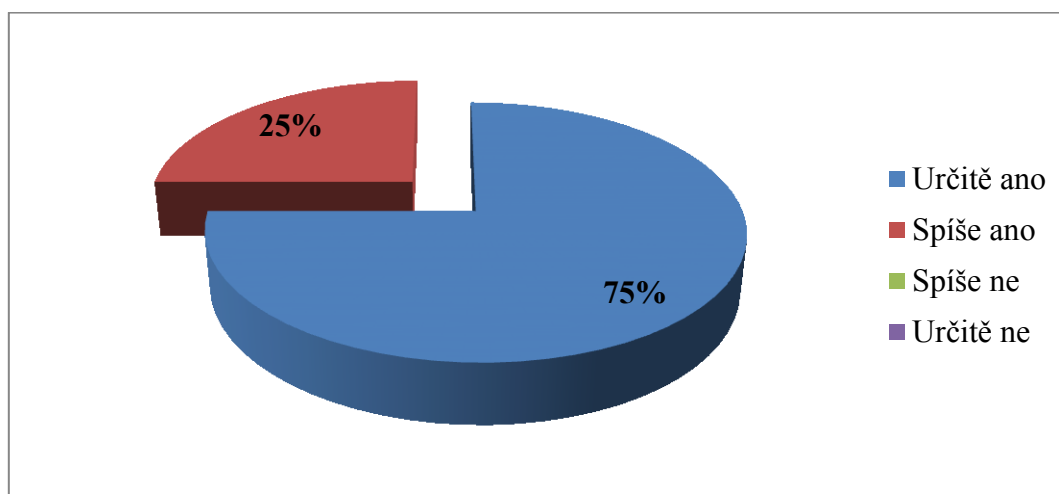


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka číslo 14: Dozvěděl(a) jste se všechny potřebné informace, které Vás zajímaly?

Tato otázka sloužila ke zjištění informací, zda se respondenti během pohovoru dozvěděli všechny potřebné informace o pracovním místě, které je zajímaly. Z grafu 5.14 vyplývá, že z 12 (100 %) respondentů, kteří se pohovoru účastnili, označilo 9 (75 %) respondentů odpověď určitě ano a 3 (25 %) respondenti označili odpověď spíše ano. Lze vidět, že při výběrovém pohovoru hodnotitelé ochotně poskytnout všechny informace, které uchazeče zajímají.

Graf 5.14 Poskytnutí všech potřebných informací, které respondenty zajímaly



Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

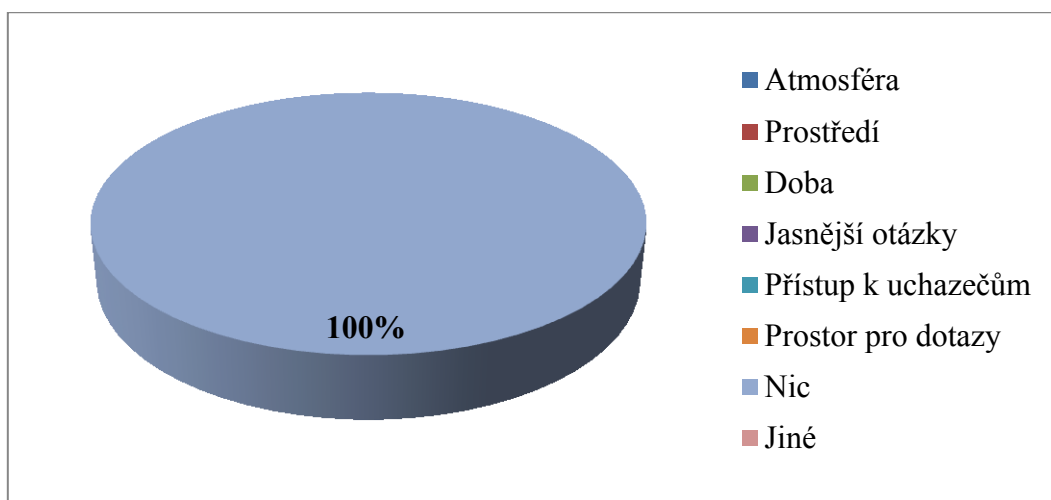
Otázka číslo 15: Uveďte, jaké informace Vám nebyly sděleny?

Na tuto otázku neodpovídal žádný z respondentů. A to vzhledem k tomu, že v předchozí otázce odpověděli všichni respondenti, že jim byly poskytnuty veškeré informace, které je zajímaly.

Otázka číslo 16: Změnil(a) byste něco na způsobu či průběhu výběrového rozhovoru?

V grafu 5.16 lze vidět, že všech 12 respondentů, kteří se výběrového rozhovoru účastnili, by na něm nic nezměnili. Respondenti byli spokojeni jak s atmosférou při výběrovém pohovoru, s prostředím kde se konal, s délkou jeho trvání, s pokládanými dotazy, s přístupem hodnotitelů i s prostorem, který byl věnován dotazům. Všichni respondenti tedy byli s výběrovým pohovorem celkově spokojeni.

Graf 5.16 Změna způsobu či průběhu výběrového rozhovoru

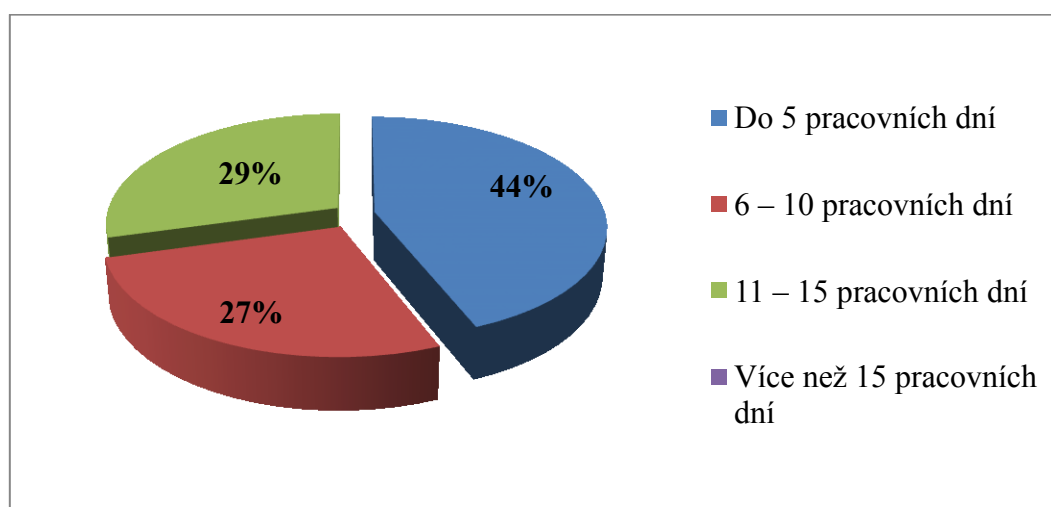


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka číslo 17: Po jaké době jste obdržel(a) výsledky výběrového řízení?

V grafu 5.17 jsou zobrazeny odpovědi respondentů týkající se doby, za kterou jim byly sděleny výsledky výběrového řízení. Odpověď to 5 pracovních dní označilo 18 (43,9 %) respondentů. 11 (26,8 %) respondentů obdrželo informaci ohledně přijetí či nepřijetí během 6 – 10 pracovních dní. V rozmezí 11 – 15 dní obdrželo informaci 12 (29,3 %) respondentů. Žádný z dotazovaných neobdržel tuto informaci později.

Graf 5.17 Doba zaslání výsledků výběrového řízení

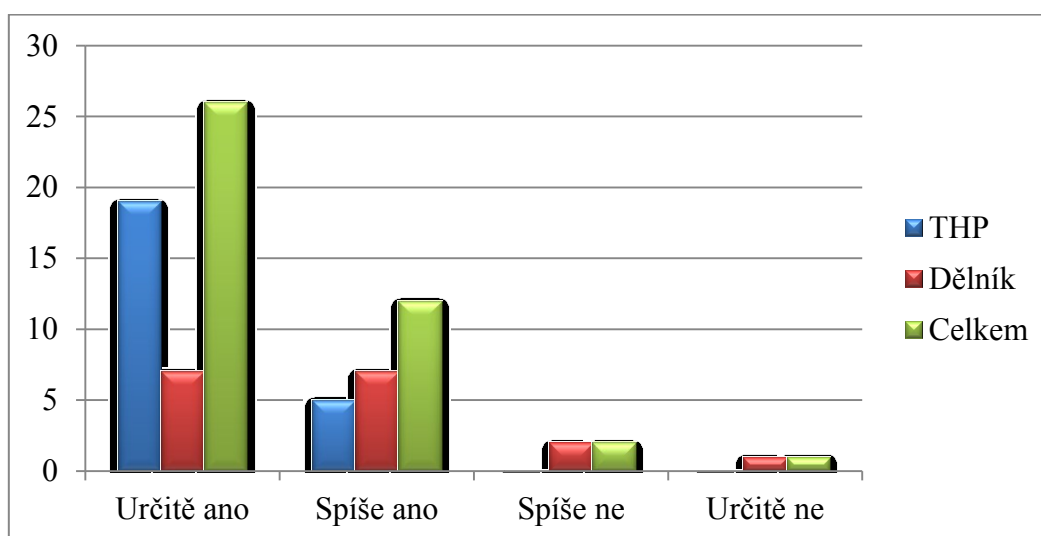


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka číslo 18: Shodují se informace uvedené při výběrovém řízení se skutečností?

Graf 5.18 ukazuje, zda se informace uvedené při výběrovém řízení skutečně shodují s pracovním místem, které daný respondent vykonává. Celkem 26 respondentů označilo odpověď určitě ano, z toho se jednalo o 19 THP a 7 dělníků. 12 respondentů, z toho 5 THP a 7 dělníků, označilo odpověď spíše ano. Pouze 2 dělníci označili odpověď spíše ne a 1 dělník odpověď určitě ne.

Graf 5.18 Shoda poskytnutých informací se skutečností



Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

6 Návrhy a doporučení

Cílem této kapitoly je stanovit a popsat návrhy a doporučení, které by společností ABC, a. s. pomohly k ještě efektivnějšímu a účinnějšímu získávání a výběru zaměstnanců. Tyto návrhy a doporučení budou vyplývat jak z informací týkajících se procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti, které mi ochotně poskytlo její vedení spolu s personální pracovníci, tak také z výsledků dotazníkového šetření.

Návrh číslo 1: Popis dané pracovní pozice

Většina dotazovaných respondentů považovalo informace uvedené v inzerátu za dostačující. Našlo se však i pár respondentů, kterým v nabídce pracovní pozice chyběly informace týkající se pracovní náplně a finančního ohodnocení. Dle mého názoru by v inzerátu nikdy neměly chybět informace týkající se toho, o jakou pracovní pozici se jedná a

co je její pracovní náplní, požadavky dané pracovní pozice (vzdělání, schopnosti, dovednosti, praxe), přibližné finanční ohodnocení a především kontakt, na který je možné zaslat požadovaný životopis. Proto bych personální pracovníci doporučila, aby tyto skutečnosti do nabídky volné pracovní pozice vždy uvedla.

Návrh číslo 2: Obnovení spolupráce se vzdělávacími institucemi

Jak již bylo zmíněno, společnost spolupracuje se středními zemědělskými školami. Vedení spolu s hlavními techniky navštěvují střední zemědělské školy, kde nabízejí studentům prostřednictvím prezentace možnost praxe ve společnosti a popřípadě také možnost budoucího zaměstnání.

Personální pracovnice však uvedla, že v minulosti úzce spolupracovali se středními a vysokými školami a to tak, že vybraným studentům poskytovali finanční podporu při studiu. Tito studenti studovali, dalo by se říct pro společnost. Po dokončení studia měli zajištěno pracovní místo ve společnosti, avšak museli se společnosti na určitou dobu smluvně zavázat. Obnova tohoto systému se jeví jako dobrý nápad. Během studia by studenti dostávali finanční podporu na studium a zároveň by věděli, že po dokončení mají jistotu zaměstnání, což by je mohlo motivovat. Také pro společnost by z toho plynula výhoda v podobě získání kvalifikovaných zaměstnanců. Vedení společnosti by mohlo získat lepší přehled o znalostech a dovednostech daného studenta také prostřednictvím pracovních stáží a zároveň si ho zaučit k obrazu svému. Mohlo by se jednat jak o budoucí THP, tak také o zaměstnance dělnických pozic. Společnost by takto mohla spolupracovat například se studenty agronomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně nebo se studenty Střední zemědělské školy v Novém Jičíně.

Návrh číslo 3: Uveřejnění pracovních nabídek na webových stránkách společnosti

Jak již bylo zmíněno společnost ABC, a. s. provozuje své vlastní webové stránky, avšak nabídka volných pracovních pozic zde není zveřejňována. Dle mého názoru je tohle pro společnost velké mínus, vzhledem k tomu, že v dnešní době je internet rozšířen téměř všude a mnoho lidí hledá volná pracovní místa právě tam. Také z dotazníkového šetření vyplynulo, že pouze 6 ze 44 respondentů se o nabídce pracovní pozice dozvědělo z internetu. Proto bych společnosti doporučila, aby nabídku pracovní pozice, kterou umísťuje například na webový portál Seznam.cz, do tisku, rozhlasu, na úřad práce, umístila také na své webové stránky s jejich pravidelnou aktualizací.

Návrh číslo 4: Testy pracovní způsobilosti

Společnost ABC, a. s. využívá pouze jednu metodu při výběru zaměstnanců a tou je výběrový pohovor. Z výsledků dotazníkového šetření však vyplynulo, že více než polovina respondentů se výběrového pohovoru ani neúčastnila.

U THP bylo hlavní příčinou to, že jsou ve společnosti zaměstnání již více než 10 let. V tomto případě personální pracovnice uvedla, že v té době ještě neprobíhalo takové výběrové řízení, které zde probíhá dnes. Tito zaměstnanci byli zaměstnání pouze na základě hodnocení životopisu a doporučení od známých. Nicméně z dotazníku také vyplynulo, že zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti kratší dobu, se již účastnili standartního výběrového řízení, které zahrnuje fázi předvýběru a také výběrový pohovor. Myslím si, že výběrové řízení, které se ve společnosti provádí dnes je vyhovující. Přece jenom bych jej však u THP doplnila o testy inteligence, schopností a dovedností, díky kterým by se dal předpovědět potenciál daného jedince k výkonu určité pracovní pozice a zhodnotit rychlost jeho vnímání nebo paměť.

U dělnických pozic již z výše uvedených informací víme, že výběr zaměstnanců probíhá pouze na základě zhodnocení životopisu a následného osobního rozhovoru s technikem daného dělnického úseku. Většina dělníků byla přijata také na základě doporučení od známých, což také potvrdilo dotazníkové šetření. Myslím si, že vzhledem k tomu, že u těchto pozic neprobíhá standartní výběrové řízení, což by dle mého názoru bylo i zbytečné, by bylo vhodné rozhovor mezi uchazečem a technikem doplnit o ukázkou práce. Uchazeč by tedy předvedl, jak zvládá práci, která je typická pro obsazovanou pozici. Například uchazeč na pozici řidiče zemědělských strojů předvede jízdu způsobilosti, kdy ukáže, zda umí ovládat traktor, zacouvat s vlečkou, aj.

7 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na analýzu procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ABC, a.s. Tento název byl použit proto, že si vedení společnosti nepřálo uvést její skutečný název.

Cílem této práce bylo na základě analýzy systémů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ABC, a. s. a dle zjištěných výsledků z dotazníkového šetření definovat návrhy a doporučení ke zlepšení těchto procesů.

Celá práce byla rozdělena do několika hlavních kapitol. Kapitola 2 byla zaměřena na metodiku a metody použité při zpracování této práce. V kapitole 3 jsem na základě poznatků z odborné literatury zpracovala teoretickou část týkající se procesů získávání a výběru zaměstnanců. V kapitole 4 byla charakterizována vybraná společnost včetně její organizační struktury, struktury zaměstnanců dle pohlaví, věku a vzdělání a v neposlední řadě také personální práce ve společnosti, kterou vykonává mzdová účetní. V kapitole 5 byly teoretické poznatky aplikovány na získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti ABC, a. s. Na základě interních informací a materiálů společnosti a pomocí polo-strukturovaných rozhovorů s vedením společnosti a personální pracovníci byl popsán skutečný průběh procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ABC, a. s. K završení této kapitoly pomohly také výsledky dotazníkového šetření, které bylo ve společnosti provedeno pomocí mnou vytvořeného dotazníku. Ten byl určen všem zaměstnancům společnosti a byl zaměřen na průběh výběrového řízení včetně pohovoru. Respondenti v něm byli dotazováni na způsob, jakým se o nabídce volné pracovní pozice dozvěděli, jaký byl hlavní důvod jejich reakce na tuto nabídku, zda se účastnili výběrového pohovoru a jakým způsobem tedy probíhal. V poslední kapitole a to v kapitole 6 byly nastíněny návrhy a doporučení na vylepšení i tak dle mého názoru dostatečně vyhovujícího získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Tyto návrhy byly stanoveny na základě informací poskytnutých personální pracovníci a také na základě názorů stávajících zaměstnanců společnosti zjištěných pomocí dotazníkového šetření. Vedení společnosti bylo navrženo, aby začali používat své webové stránky ke zveřejňování volných pracovních míst a pravidelně je aktualizovali. Dále aby uveřejněná nabídka volného pracovního místa obsahovala všechny potřebné informace, které chtějí uchazeči vědět. Aby to zbytečně některé uchazeče neodradilo. Dalším návrhem bylo, aby se obnovila spolupráce se vzdělávacími institucemi a aby byly využity další metody při výběru zaměstnanců a to konkrétně ukázky práce.

Seznam použité literatury

a) Odborné publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014, 318 s. ISBN 978-80-248-3554-9.

KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, J. BLÁHA a J. BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000, 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, 2008, 592 p. ISBN 03-245-4275-5.

ROBINSON, Izabela. *Human resource management in organisations*. London: Chartered Inst. of Personnel and Development, 2006, 325 s. ISBN 18-439-8066-5.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

b) Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti

Seznam zkratk

a. s. – akciová společnost

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

THP – technicko - hospodářský pracovník

ÚP – úřad práce

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2015


.....
Zuzana Žitníková

Seznam příloh

Příloha 1 – Pracovní náplň THP

Příloha 2 – Pracovní náplň dělníka

Příloha 3 – Hlášenka o volném pracovním místě pro THP

Příloha 4 – Hlášenka o volném pracovním místě pro dělnickou pozici

Příloha 5 – Formulář pro hodnocení pohovoru výběrového řízení

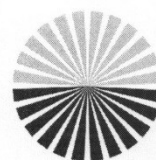
Příloha 6 – Lékařský posudek

Příloha 7 – Dotazník zaměstnance pro mzdové účely

Přílohy

Příloha 1 – Pracovní náplň THP

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA



Název pracovního místa	Hlavní zootechnik
Divize / středisko	Živočišná výroba
Pracovní místo je podřízeno	Vedoucímu živočišné výroby

Stručný popis práce

Vysoce kvalifikovaný zaměstnanec, který koordinuje a řídí živočišnou výrobu, stanovuje koncepční záměry, vykonává specializované poradenské a metodické činnosti v této oblasti.

Kvalifikační předpoklady:

Vzdělání	Magisterské, obor zootechnika, alternativní: veterinářství, zemědělské inženýrství
Znalosti	<ul style="list-style-type: none">- krmivářství- fyziologie a anatomie skotu- krmení hospodářských zvířat- porody hospodářských zvířat- hygienická ochrana vody- chov hospodářských zvířat a jejich produkce- ekonomika, řízení a plánování v živočišné výrobě- hygiena produkce mléka- zařízení a technologie v živočišné výrobě- welfare zvířat- choroby hospodářských zvířat- hygienické normy a směrnice v oblasti životního prostředí
Dovednosti	<ul style="list-style-type: none">- orientace v předpisech a pokynech týkajících se poskytování zemědělských dotací- znalost dotační politiky- komplexní řízení živočišné výroby- řízení plemenářských prací a procesu reprodukce hospodářských zvířat- sestavování pokladů pro účtování, kalkulace a tvorbu cen v živočišné výrobě- vyhodnocování výsledků živočišné výroby- koordinace rostlinné výroby s živočišnou výrobou- nákup a prodej zvířat, krmiv a zemědělské techniky pro živočišnou výrobu- zpracovávání komplexních výrobních plánů živočišné výroby- určování způsobů ustájení a krmných dávek v chovech hospodářských zvířat- organizace veterinárních činností u hospodářských zvířat

Pracovní činnosti

- komplexní koordinace, organizace a řízení živočišné výroby
- organizace a řízení oblasti biotechnologických služeb
- realizace podnikatelských záměrů
- zpracovávání a předkládání koncepčních záměrů dané oblasti výroby
- stanovování koncepčních záměrů živočišné výroby
- vedení příslušné evidence
- spolupráce při výrobě objemných krmiv
- odesílání reportů zpracování podkladů pro účetnictví a mezd
- spolupráce s ekonomickým úsekem při vypracování žádostí o datace

Datum vyhotovení:

Zaměstnanec:

Nadřízený:

Podpis:

Podpis:

Příloha 2 – Pracovní náplň dělníka

Pracovní náplň

Pozice: *Strojník pro úpravu plodin*

Jméno

Popis činnosti:

Strojník pro úpravu plodin provádí **příjem, úpravu, skladování a výdej** rostlinných komodit na posklizňové lince (PL) a skladech. Tato činnost využívá dostupnou strojní techniku v souladu s předpisy pro obsluhu používané techniky a zařízení. Při práci dodržuje předpisy pro **Požární ochranu a Bezpečnost práce**.

Příjemem se rozumí **základní smyslové a laboratorní posouzení zboží** dle dostupných laboratorních přístrojů a jeho **zařazení** do stanovených jakostních skupin, **umístění** do buněk a skladů a **zapsání** do laboratorní knihy.

Úpravou se rozumí **čistění** rostlinných komodit na čističce Marot na požadovanou jakost pro skladování nebo na jakost požadovanou kupujícím. Dále sušení rostlinných komodit na sušičce LAW na požadovanou vlhkost pro dlouhodobé skladování nebo vlhkost požadovanou kupujícím a využití aktivního větrání buněk a skladů k udržení a zlepšení kvality zboží. O prováděných úkonech vede požadované záznamy.

Skladováním se rozumí skladování rostlinných komodit ve skladech tak aby při skladování nedošlo k zhoršení kvality skladovaných komodit. O skladování vede požadované **záznamy**.

Výdejem se rozumí výdej komodit ze skladů v požadované jakosti, odběr, uložení vzorků a zapsání do laboratorní knihy.

Přímým nadřízeným strojníka pro úpravu plodin je vedoucí skladu nebo jím pověřený pracovník. Řídí se pokyny vedoucího, hlásí mu závady v provozu a konzultuje další opatření k jejich odstranění.

Zodpovídá za:

- dodržování předpisů a nařízení související s vykonávanou prací, dodržování technolog. postupů.
- dodržování předpisů Požární ochrany a Bezpečnosti práce včetně používání ochranných pomůcek.
- udržování pořádku na pracovišti
- Vedení předepsaných záznamů
- plnění stanovených úkolů
- množství skladovaného zboží

Podpis pracovníka:.....

Příloha 3 – Hlášenka o volném pracovním místě pro THP

Hlášenka volného pracovního místa										
Název zaměstnavatele:		Společnost ABC, a. s.					IČ:			
Požadovaná profese:		Zootechnik/čka pro chov mléčného skotu								
Počet požadovaných zaměstnanců:		1		CZ-ISCO ¹⁾ :						
Místo výkonu práce (adresa):		Střediska živočišné výroby								
Typ pracovněprávního vztahu:		<input checked="" type="checkbox"/> pracovní poměr <input type="checkbox"/> dohoda o provedení práce <input type="checkbox"/> dohoda o pracovní činnosti								
Zaměstnání na dobu:	<input type="checkbox"/> neurčitou	Od:		Hrubá měsíční Mzda/plat ²⁾ od:	18000	Do:	25000			
	<input checked="" type="checkbox"/> určitou	Od:	1.6.2015	Pracovní úvazek:	<input checked="" type="checkbox"/> plný <input type="checkbox"/> zkrácený	Počet hodin týdně:	40			
Směnnost:	<input checked="" type="checkbox"/> 1 směna <input type="checkbox"/> 2 směny <input type="checkbox"/> 3 směny <input type="checkbox"/> 4 směny <input type="checkbox"/> nepřetržitý provoz <input type="checkbox"/> turnusové služby <input type="checkbox"/> dělené směny <input type="checkbox"/> pružná pracovní doba <input type="checkbox"/> noční provoz			Vhodné pro:	<input checked="" type="checkbox"/> zdravé osoby <input type="checkbox"/> OZP s maximálně 2. stupněm invalidity <input type="checkbox"/> OZP s invaliditou 3. stupně (dříve TZP) <input type="checkbox"/> OZP na vozíku (bezbariérový přístup) <input type="checkbox"/> absolventy <input type="checkbox"/> mladistvé do 18 let					
					Zájem o občany z jiného státu Evropské unie ³⁾ :		<input type="checkbox"/> ano <input checked="" type="checkbox"/> ne			
Souhlas s nabízením volného pracovního místa cizincům ⁴⁾ :		<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne		Souhlas se zaměstnaneckými kartami ⁵⁾ :		<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne		Souhlas s modrými kartami ⁶⁾ :		
Požadovaný minimální stupeň vzdělání:		<input type="checkbox"/> základní <input type="checkbox"/> nižší střední odborné <input type="checkbox"/> střední odborné s výučním listem <input type="checkbox"/> střední odborné bez vyučení a bez maturity <input type="checkbox"/> úplné střední všeobecné (gymnázium)								
		<input type="checkbox"/> úplné střední odborné s vyučením i maturitou <input checked="" type="checkbox"/> úplné střední odborné s maturitou (bez vyučení) <input type="checkbox"/> vyšší odborné <input type="checkbox"/> bakalářské <input type="checkbox"/> vysokoškolské <input type="checkbox"/> vědecká výchova (Ph.D. apod.)								
Upřesňující informace ⁷⁾ :		Zootechnické dovednosti, řidičský průkaz „B“, anglický jazyk, uživatelská znalost PC, praxe výhodou								
Zaměstnanecké výhody ⁸⁾ :		Stravenky, penzijní připojištění								
Zveřejnit nabídku ⁹⁾ ?		<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne		Nabízet v těchto dalších okresech:						
Způsob prvního kontaktu zájemce o volné pracovní místo se zaměstnavatelem ¹⁰⁾ :		<input checked="" type="checkbox"/> telefonicky		Kdy:						
		<input checked="" type="checkbox"/> e-mailem								
		<input type="checkbox"/> osobně		Místo, případně čas:						

		<input type="checkbox"/> na výběrovém řízení	Místo, datum, hodina:	
Kontaktní osoba:				
Tel. (bude zveřejněn):			E-mail:	
Za zaměstnavatele vyhotovil(-a):				
Dne:	24.2.2015	Tel. nebo e-mail výhradně pro ÚP ČR ¹¹⁾ :		

Prosím, neprodleně oznamujte obsazení nahlášeného volného pracovního místa nebo změny údajů uvedených ve formuláři.

Příloha 4 – Hlášenka o volném pracovním místě pro dělnickou pozici

Hlášenka volného pracovního místa										
Název zaměstnavatele:		Společnost ABC, a. s.					IČ:			
Požadovaná profese:		Zootechnik/čka pro chov mléčného skotu								
Počet požadovaných zaměstnanců:		1		CZ-ISCO ¹⁾ :						
Místo výkonu práce (adresa):		Střediska živočišné výroby								
Typ pracovněprávního vztahu:		<input checked="" type="checkbox"/> pracovní poměr <input type="checkbox"/> dohoda o provedení práce <input type="checkbox"/> dohoda o pracovní činnosti								
Zaměstnání na dobu:	<input type="checkbox"/> neurčitou	Od:		Hrubá měsíční Mzda/plat ²⁾ od:	18000	Do:	25000			
	<input checked="" type="checkbox"/> určitou	Od:	1.6.2015	Pracovní úvazek:	<input checked="" type="checkbox"/> plný <input type="checkbox"/> zkrácený	Počet hodin týdně:	40			
Směnnost:	<input checked="" type="checkbox"/> 1 směna <input type="checkbox"/> 2 směny <input type="checkbox"/> 3 směny <input type="checkbox"/> 4 směny <input type="checkbox"/> nepřetržitý provoz <input type="checkbox"/> turnusové služby <input type="checkbox"/> dělené směny <input type="checkbox"/> pružná pracovní doba <input type="checkbox"/> noční provoz			Vhodné pro:	<input checked="" type="checkbox"/> zdravé osoby <input type="checkbox"/> OZP s maximálně 2. stupněm invalidity <input type="checkbox"/> OZP s invaliditou 3. stupně (dříve TZP) <input type="checkbox"/> OZP na vozíku (bezbariérový přístup) <input type="checkbox"/> absolventy <input type="checkbox"/> mladistvé do 18 let					
					Zájem o občany z jiného státu Evropské unie ³⁾ :		<input type="checkbox"/> ano <input checked="" type="checkbox"/> ne			
Souhlas s nabízením volného pracovního místa cizincům ⁴⁾ :		<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne		Souhlas se zaměstnaneckými kartami ⁵⁾ :		<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne		Souhlas s modrými kartami ⁶⁾ :		
Požadovaný minimální stupeň vzdělání:		<input type="checkbox"/> základní <input type="checkbox"/> nižší střední odborné <input type="checkbox"/> střední odborné s výučním listem <input type="checkbox"/> střední odborné bez vyučení a bez maturity <input type="checkbox"/> úplné střední všeobecné (gymnázium)								
		<input type="checkbox"/> úplné střední odborné s vyučením i maturitou <input checked="" type="checkbox"/> úplné střední odborné s maturitou (bez vyučení) <input type="checkbox"/> vyšší odborné <input type="checkbox"/> bakalářské <input type="checkbox"/> vysokoškolské <input type="checkbox"/> vědecká výchova (Ph.D. apod.)								
Upřesňující informace ⁷⁾ :		Zootechnické dovednosti, řidičský průkaz „B“, anglický jazyk, uživatelská znalost PC, praxe výhodou								
Zaměstnanecké výhody ⁸⁾ :		Stravenky, penzijní připojištění								
Zveřejnit nabídku ⁹⁾ ?		<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne		Nabízet v těchto dalších okresech:						
Způsob prvního kontaktu zájemce o volné pracovní místo se zaměstnavatelem ¹⁰⁾ :		<input checked="" type="checkbox"/> telefonicky		Kdy:						
		<input checked="" type="checkbox"/> e-mailem								
		<input type="checkbox"/> osobně		Místo, případně čas:						

		<input type="checkbox"/> na výběrovém řízení	Místo, datum, hodina:	
Kontaktní osoba:				
Tel. (bude zveřejněn):			E-mail:	
Za zaměstnavatele vyhotovil(-a):				
Dne:	24.2.2015	Tel. nebo e-mail výhradně pro ÚP ČR ¹¹⁾ :		

Prosím, neprodleně oznamujte obsazení nahlášeného volného pracovního místa nebo změny údajů uvedených ve formuláři.

Příloha 5 – Formulář pro hodnocení pohovoru výběrového řízení

Hodnocení pohovoru výběrového řízení

Hodnotitel.....

Příjmení a jméno	k r i t é r i a								součet	pořadí
	1	2	3	4	5	6	7	8		

Stupnice hodnocení: 1 - nejlepší hodnocení
5 - nejhorší hodnocení

Kritéria:

- 1 - motivace (proč usiluje o získání místa)
- 2 - odborná připravenost
- 3 - aktivita (zájem o problematiku)
- 4 - zkušenosti s vedením lidí
- 5 - schopnost komunikace
- 6 - logika myšlení
- 7 - vystupování
- 8 - obecný dojem

Datum:

Podpis hodnotitele:

Příloha 6 – Lékařský posudek

LÉKAŘSKÝ POSUDEK pro účely posouzení zdravotní způsobilosti k práci

Žádáme Vás o provedení lékařské prohlídky:

- Vstupní

- Mimořádné

Periodické

- Výstupní

Jméno: _____

Dat. narození: _____

Pracovní zařazení: ošetřovatel skotu

v riziku (faktor, kategorie):

Pro tuto činnost musí být rovněž zdravotně způsobilý jako *):

razítko zaměstnavatele a podpis :

=====

Posudkový závěr:

Na základě výsledků lékařské prohlídky ze dne posuzovaná osoba

- a) je zdravotně způsobilá
- b) je zdravotně způsobilá s
podmínkou.....
- c) je zdravotně nezpůsobilá
- d) pozbyla dlouhodobě zdravotní způsobilost k výkonu práce.

Poučení:

Proti tomuto posudku lze (podle § 77 zák. č.20/1966 Sb. o péči a zdraví lidu, v platném znění) podat návrh na jeho přezkoumání, a to do 15 dnů ode dne jeho prokazatelného obdržení. Návrh se podává prostřednictvím lékaře, který posudek vypracoval. Ve zdravotnickém zařízení provozovaném lékařem, který poskytuje zdravotní péči vlastním jménem, se návrh podává tomuto lékaři.

Pacient lékařský posudek převzal dne Podpis pacienta

Datum vystavení lékařského posudku Razítko a podpis zdr.zařízení

Příloha 7 – Dotazník zaměstnance pro mzdové účely

DOTAZNÍK ZAMĚSTNANCE PRO MZDOVÉ ÚČELY

Příjmení, jméno, titul:.....

Datum narození: Rodné číslo:

Místo narození: Telefon:

Bydliště – trvalý pobyt:

Současné bydliště:

Zdravotní pojišťovna, kód:

Bankovní účet (mzda na účet) :

Národnost: Státní příslušnost:

Rodinný stav:

Prohlášení poplatníka: ANO - NE

Daňové zvýhodnění na vyživované děti:

Jméno příjmení	Rodné číslo
1.	
2.	
3.	
4.	

Povinné srážky se mzdy (exekuce, výživné) : ANO - NE

Pobírám důchod: ANO – NE

Druh důchodu:

Nástup zaměstnance:

Pracovní smlouva doba : určitá do neurčitá

V dne : podpis:

Stupeň vzdělání	Název/Sídlo Školy	Rok ukončení/titul
Střední vzdělání (vyučení)		
Úplné střední s maturitou		
Vysokoškolské		

Specializační kurzy, zkoušky, osvědčení:

Druh kurzu, zkoušky, osvědčení	U koho získány (Škola, zaměstnavatel)	Doba	Rok ukončení, Zkouška

Jazykové znalosti	Pasivně	Dohodnu se	Hovořím plynně	Překládám (druhy textu)
Anglický				
Francouzský				
Německý				
Jiný				

Průběh zaměstnání:

Zaměstnavatel, sídlo	Funkce	Náplň pracovní činnosti	Trvání od - do

Jste soukromý(á) podnikatel(k)a ?

Pokud ano, uveďte předmět činnosti ?

Máte řidičský průkaz ? ano – ne; skupina:

Ostatní dovednosti, schopnosti:

Datum možného nástupu:

Prohlašuji, že souhlasím, aby firma _____ zpracovávala, v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb o ochraně osobních údajů a zákonem č. 435/2004 Sb o zaměstnanosti, mé osobní údaje uvedené v tomto dotazníku, a to za účelem zprostředkování zaměstnání.

V _____ dne _____

Příloha 8 – Dotazník určený pro THP

Dotazník

Vážení respondenti,

jmenuji se Zuzana Žitníková a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru Management na Vysoké škole Báňské Technické Univerzitě v Ostravě. V rámci své bakalářské práce provádím analýzu procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti, ve které jste zaměstnání. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní a jehož výsledky budou sloužit pouze pro účely mé bakalářské práce.

Předem děkuji za Váš čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

U každé z otázek prosím zakroužkujte pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

1. Jaké je vaše pohlaví?

- a) žena
- b) muž

2. Na jaké pozici se nacházíte?

- a) THP
- b) dělnická pozice

3. Jak dlouho jste již ve firmě zaměstnán(a)?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 11 a více let

4. Odkud jste se dozvěděl(a) o nabídce volného pracovního místa?

- a) úřad práce
- b) internet
- c) tisk
- d) rozhlas
- e) doporučení známých
- f) přihlásil jsem se sám(a)
- g) jiné (uveďte).....

5. Jaký byl hlavní důvod Vaší reakce na nabídku volného pracovního místa?

- a) potřeba zaměstnání
- b) mzdové ohodnocení + benefity
- c) náplň práce
- d) dostupnost
- e) získání praxe
- f) dobrá pověst společnosti
- g) jiné (uved'te).....

6. Byly pro Vás informace uvedené v inzerátu dostačující? (V případě, že jste se o nabídce pracovního místa dozvěděl jinou formou než z inzerátu, prosím přejděte k otázce č. 8)

- a) ano (V tomto případě přejděte k otázce č. 8)
- b) ne

7. Jaké informace Vám v nabídce pracovního místa chyběly?

- a) popis náplně práce
- b) požadavky na uchazeče
- c) finanční ohodnocení
- d) způsob kontaktování společnosti
- e) jiné (uved'te).....

8. Jak rychlá byla odezva na Vaši žádost o volné pracovní místo?

- a) do 5 pracovních dní
- b) 6 – 10 pracovních dní
- c) 11 – 15 pracovních dní
- d) více než 15 pracovních dní

9. Účastnil(a) jste se výběrového pohovoru?

- a) ano
- b) ne (V tomto případě přejděte k otázce č. 17)

10. Jak dlouho trval výběrový pohovor?

- a) přibližně 15 minut
- b) přibližně 30 minut
- c) přibližně 60 minut

- d) více než 60 minut

11. Byli hodnotitelé při výběrovém pohovoru dostatečně připraveni?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

12. Jaká byla atmosféra při výběrovém pohovoru?

- a) uvolněná
- b) stresující
- c) neutrální
- d) jiná (uved'te).....

13. Byly Vám pokládány diskriminační otázky (rodinná situace, sexuální orientace, aj.)?

- a) ano
- b) ne

14. Dozvěděl(a) jste se všechny potřebné informace, které Vás zajímaly?

- a) určitě ano (V tomto případě přejděte k otázce č. 16)
- b) spíše ano (V tomto případě přejděte k otázce č. 16)
- c) spíše ne
- d) určitě ne

15. Uved'te, jaké informace Vám nebyly sděleny?

.....
.....
.....

16. Změnil(a) byste něco na způsobu či průběhu výběrového rozhovoru?

- a) atmosféra
- b) prostředí
- c) doba
- d) jasnější otázky
- e) přístup k uchazečům
- f) prostor pro dotazy

- g) nic
- h) jiné (uved'te)

17. Po jaké době jste obdržel(a) výsledky výběrového řízení?

- a) do 5 pracovních dní
- b) 6 – 10 pracovních dní
- c) 11 – 15 pracovních dní
- d) více než 15 pracovních dní

18. Shodují se informace uvedené při výběrovém řízení se skutečností?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

Zdroj: Vlastní zpracování